3 1761 11701851 5


Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

https://archive.org/details/31761117018515

Government Publications

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 37

Wednesday, June 6, 1990

Chairman: Len Hopkins

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 37

Le mercredi 6 juin 1990

Président: Len Hopkins

Minutes of Proceedings and Evidence on the Standing Committee on

Public Accounts

Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des

Comptes publics

RESPECTING:

In accordance with its mandate under Standing Order 108(3), consideration of Paragraphs 1.168 to 1.184 of the 1989 Auditor General's Report as well as past Auditor General's Reports relating to reform of the Public Service

CONCERNANT:

Conformément au mandat que lui accorde l'article 108(3) du Règlement, étude des paragraphes 1.168 à 1.184 du Rapport annuel 1989 du Vérificateur général ainsi que ses rapports annuels précédents ayant trait à la réforme de la fonction publique

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

LIBRARY
JUL 11 1990
University of Toronto

Second Session of the Thirty-fourth Parliament, 1989-90

Deuxième session de la trente-quatrième législature, 1989-1990

35145-1

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Len Hopkins

Vice–Chairman: Geoff Wilson

Members

Eugène Bellemare
Gilbert Chartrand
Jean–Guy Guilbault
Jean–Marc Robitaille
Bob Speller
Ross Stevenson
Jack Whittaker

(Quorum 5)

Nino A. Travella

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Président: Len Hopkins

Vice–président: Geoff Wilson

Membres

Eugène Bellemare
Gilbert Chartrand
Jean–Guy Guilbault
Jean–Marc Robitaille
Bob Speller
Ross Stevenson
Jack Whittaker

(Quorum 5)

Le greffier du Comité

Nino A. Travella

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from the Canadian Government Publishing Center,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, JUNE 6, 1990
(47)

[*Text*]

The Standing Committee on Public Accounts met at 3:33 o'clock p.m. this day in Room 371, West Block, the Chairman, Len Hopkins, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Len Hopkins and Geoff Wilson.

Other Member present: Marlene Catterall replaced Bob Speller.

In attendance: *From the Library of Parliament*: Tom Wileman, Research Officer.

Witnesses: *From the Public Service Alliance of Canada*: Daryl Bean, National President; Albert S. Burke, Executive Vice-President. *From the Economists', Sociologists' and Statisticians' Association*: Marv Gandall, Executive Secretary; Alex Cullen, Vice-President; Dr. Ed Overstreet, President, ESSA Local 512 (Health & Welfare Canada).

The Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1988, which report stands permanently referred to the Committee in accordance with Standing Order 108(3).

It was agreed,—That the brief submitted by the Public Service Alliance of Canada be printed as an appendix to this day's *Minutes of Proceedings and Evidence* (*See Appendix "PUBL-5"*).

Daryl T. Bean made a statement and, with Albert S. Burke, answered questions.

At 4:20 o'clock p.m., the Vice-Chairman took the Chair.

Alex Cullen and Marvin Gandall made opening statements and with Dr. Ed Overstreet, answered questions.

At 6:05 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Nino A. Travella

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MERCREDI 6 JUIN 1990
(47)

[*Traduction*]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 15 h 33, dans la salle 371 de l'édifice Wellington, sous la présidence de Len Hopkins (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Len Hopkins, Geoff Wilson.

Membre suppléant présent: Marlene Catterall remplace Bob Speller.

Aussi présent: *De la Bibliothèque du Parlement*: Tom Wileman, attaché de recherche.

Témoins: *De l'Alliance de la fonction publique du Canada*: Daryl Bean, président national; Albert S. Burke, vice-président exécutif. *De l'Association des économistes, sociologues et statisticiens*: Marv Gandall, secrétaire exécutif; Alex Cullen, vice-président; Ed Overstreet, président, section 512 (Santé et Bien-être Canada).

Le Comité reprend l'étude du rapport annuel du vérificateur général pour l'exercice terminé le 31 mars 1988, rapport dont le Comité est saisi en permanence selon le paragraphe 108(3) du Règlement.

Il est convenu,—Que le mémoire de l'Alliance de la fonction publique du Canada figure en annexe aux *Procès-verbaux et témoignages* d'aujourd'hui (*voir Appendice «PUBL-5»*).

Daryl T. Bean fait un exposé puis, avec Albert S. Burke, répond aux questions.

À 16 h 20, le vice-président assume la présidence.

Alex Cullen et Marvin Gandall font des exposés et, avec Ed Overstreet, répondent aux questions.

À 18 h 05, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Nino A. Travella

[*Text*]

EVIDENCE

[*Recorded by Electronic Apparatus*]

Wednesday, June 6, 1990

• 1534

The Chairman: I call the meeting to order. Today, in accordance with the committee's mandate under Standing Order 108.3, the committee resumes consideration of paragraphs 1.168 to 1.184 of the 1989 Auditor General's report as well as past Auditors General reports relating to reform of the Public Service.

Our witnesses today are from the Public Service Alliance of Canada. We welcome them. Mr. Daryl Bean is here as president. Mr. Bean, would you like to introduce the people who are with you?

Mr. Daryl T. Bean (President, Public Service Alliance of Canada): Thank you, Mr. Chairperson. With me is the executive vice-president, Albert Burke, and Steve Jelly, the assistant to the alliance executive committee.

The Chairman: Before you go on, Mr. Bean, I have some remarks I would like to make from the chair similar to the ones I made before we met with the Professional Institute of the Public Service yesterday and the foreign service people.

• 1535

First of all, I want to welcome the representatives of the two Public Service unions appearing before the committee this afternoon, namely the Public Service Alliance of Canada and the Economists', Sociologists' and Statisticians' Association. I am sure that the members of the committee join me in thanking you for your briefs. They were submitted well in advance of today's meeting and have been circulated to all members.

I want to say a few words about the committee's objectives in these hearings. This is our fifth meeting on the subject of personnel issues and reform of the Public Service. Earlier meetings have involved the Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission, Public Service 2000, and two other Public Service unions.

The committee's starting place was an examination of the extent to which government agencies have responded to the recommendations in the committee's own reports to the House, and to the Auditor General's recommendations on important personnel matters such as staffing and job classification.

The committee's frame of reference is the findings of the Auditor General in his reports to the House of Commons. In his 1989 report, in chapter 1, in the paragraphs I have already made mention of, the Auditor General provided the committee with an overview of the need to reform the Public Service, based on his audit findings in that report and in earlier reports.

[*Translation*]

TÉMOIGNAGES

[*Enregistrement électronique*]

Le mercredi 6 juin 1990

Le président: La séance est levée. Le Comité va reprendre aujourd'hui son examen des paragraphes 1.168 à 1.184. du rapport 1989 du vérificateur général, ainsi que de ses rapport antérieurs portant sur la réforme de la Fonction publique, conformément au mandat qui lui est confié en vertu de l'article 108.(3) du Règlement.

Nous entendrons aujourd'hui des représentants de l'Alliance de la Fonction publique du Canada. Nous leur souhaitons la bienvenue. Nous avons avec nous le président de l'Alliance, M. Daryl Bean. Monsieur Bean, pourriez-vous nous présenter vos collègues?

M. Daryl T. Bean (président, Alliance de la Fonction publique du Canada): Merci, monsieur le président. Je vous présente notre vice-président exécutif, Albert Burke, et l'adjoint au comité de direction de l'Alliance, Steve Jelly.

Le président: Avant de vous laisser la parole, monsieur Bean, j'aimerais faire quelques remarques semblables à celles que j'ai faites hier avant notre rencontre avec les représents de l'Institut professionnel de la Fonction publique et du Syndicat des agents du service extérieur.

Je voudrais tout d'abord souhaiter la bienvenue aux représentants des deux syndicats de la Fonction publique qui comparaissent devant le Comité cet après-midi, c'est-à-dire l'Alliance de la Fonction publique du Canada et l'Association des économistes, sociologues et statisticiens. Je suis sûr que les membres sdu Comité se joindront à moi pour vous remercier des mémoires que vous nous avez soumis, bien avant la réunion d'aujourd'hui, afin que nous puissions les distribuer à tous les membres.

Je voudrais maintenant dire quelques mots au sujet des objectifs que poursuit le Comité au cours des présentes audiences. C'est la 5^{e} séance que nous tenons au sujet des questions de personnel et de la réforme de la Fonction publique. Nous avons déjà rencontré le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Commission de la Fonction publique, Fonction publique 2000 et deux autres syndicats de fonctionnaires.

Nous avons commencé par étudier dans quelle mesure les organismes gouvernementaux ont répondu aux recommandations que le Comité lui-même avait soumise dans ses propres rapports à la Chambre, ainsi qu'aux recommandations du vérificateur général sur d'importantes questions concernant la gestion du personnel, par exemple la dotation et la classification des emplois.

Le Comité a orienté ses travaux en fonction des conclusions contenues dans les rapports du vérificateur général à la Chambre des communes. Ainsi, dans le 1er chapitre de son rapport 1989, dans les paragraphes que j'ai déjà mentionnés, le vérificateur général insiste sur la nécessité de remanier la Fonction publique, compte tenu des résultats de ses vérifications publiées dans ce rapport et dans des rapports précédents; la voie était donc toute tracée pour le Comité.

[*Texte*]

So the committee moved to a second stage in its deliberations, when it called Public Service 2000 as witnesses. In effect, the Prime Minister's December 1989 announcement of Public Service 2000 built upon the Auditor General's conclusions in chapter 1 of his 1989 report.

All of this brings us to today's meeting with you, the Public Service unions. We welcome your views on the whole range of issues raised by the Auditor General and by the committee itself in its earlier reports to the House. We had two excellent meetings yesterday where people expressed their views in very straightforward ways. We had a good discussion.

However, I do want to remind you that this committee's order of reference is limited to the reports of the Auditor General and the Public Accounts of Canada. The focus is on economy, efficiency, and effectiveness in the administration of the government. The Public Accounts Committee therefore does not focus on issues such as the design of the collective bargaining system in the Public Service. Rather, it puts them in the context of the Auditor General's reports.

Having said that, Mr. Bean, I am going to call upon you to see if there are any opening remarks you want to make in addition to the brief you have already placed before us. After you have completed that, we will open up the meeting for questioning.

Mr. Bean: I do have a summary of the document. Having heard your comments, I would suggest to you that it is literally impossible to talk about efficiency and effectiveness in the Public Service without focusing to some degree on the legislation we have to deal with. To a large degree, certainly we are going to talk about it, although we will be talking about all of the other aspects that will flow from it.

On behalf of its 170,000 members, the Public Service Alliance of Canada welcomes this opportunity to appear before the House of Commons Standing Committee on Public Accounts.

As members of your committee will appreciate, it is difficult to summarize a 40-page submission in a 15-minute presentation. That said, I will attempt to do so on the understanding that your committee agrees to append our full submission to the minutes of these proceedings. I assume that since this has been the general practice, it will not create a problem. Can I assume that?

The Chairman: Yes, go ahead.

Mr. Bean: Our purpose in appearing before the committee this afternoon is to place on public record once again our proposals for legislative change. At the outset we should like to make it clear that while the alliance has been and remains committed to the need for reform, our perceptions of the problems and possible legislative solutions are often at variance with the positions advanced by the Auditor General, the Public Service Commission, and Treasury Board.

[*Traduction*]

Le Comité est donc passé à la deuxième étape de ses travaux quand il a convoqué comme témoins des réprésentants de Fonction publique 2000. En fait, l'annonce de la création de Fonction publique 2000 par le premier ministre, en décembre 1989, découlait des conclusions contenues dans le premier chapitre du rapport 1989 du vérificateur général.

Ce qui nous amène à notre rencontre d'aujourd'hui avec les syndicats de la Fonction publique. Nous sommes très heureux que vous soyez ici aujourd'hui pour nous faire connaître votre point de vue sur toutes les questions soulevées par le vérificateur général et par le Comité lui-même dans ses précédents rapports à la Chambre. Nous avons tenu hier deux réunions fort intéressantes pendant lesquelles les témoins nous ont exprimé leur point de vue de façon très franche et honnête. La discussion nous a été fort utile.

Je tiens toutefois à vous rappeler que le mandat du Comité le limite aux rapports du vérificateur général et aux comptes publics du Canada. Ils portent sur l'économie, l'efficience et l'efficacité de l'administration gouvernementale. Le Comité des comptes publics ne s'intéresse donc pas aux questions comme le déroulement des négociations collectives dans la Fonction publique. Nos travaux se situent plutôt dans le contexte du rapport du vérificateur général.

Cela dit, monsieur Bean, je vous laisse maintenant la parole si vous avez des remarques préliminaires à faire en plus du mémoire que vous nous avez déjà soumis. Les membres du Comité pourront ensuite vous poser des questions.

M. Bean: Nous avons effectivement préparé un résumé de notre mémoire. Quand à ce que vous venez de dire, il me semble littéralement impossible de discuter de l'efficacité et de l'efficience de la Fonction publique sans nous attarder dans une certaine mesure aux lois qui visent notre activité. Nous allons donc en parler assez longuement, même si nous allons vous entretenir également de tous les autres aspects qui en découlent.

Au nom des 170,000 membres de l'Alliance de la Fonction publique du Canada, nous vous remercions de l'occasion qui nous est donnée aujourd'hui de comparaître devant le Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes.

Comme vous le comprendrez sûrement, il est difficile de résumer un mémoire de 40 pages dans un exposé de 15 minutes. Je vais toutefois essayer de le faire, étant entendu que le Comité accepte d'annexer le texte complet du mémoire aux procès-verbaux des délibérations d'aujourd'hui. Étant donné que cette pratique est assez répandue, je suppose que cela ne posera pas de problèmes. Est-ce exact?

Le président: Oui, allez-y.

M. Bean: Si nous comparaissons devant le Comité cet après-midi, c'est pour rendre publiques encore une fois nos propositions de modification législative. Dès le départ, nous tenons à préciser que, même si l'Alliance reconnaît toujours la nécessité de la réforme de la Fonction publique, nous perceptions des problèmes et les solutions législatives que nous proposons diffèrent souvent de celles qu'a énoncées le vérificateur général, la Commission de la Fonction publique et le Conseil du Trésor.

[*Text*]

• 1540

Nowhere is this divergence of opinion more pronounced than in management's pleas for flexibility. For too long federal employees have had to endure a perception that they have employment security that is the envy of the rest of the labour force. For too long our members have been victimized by both senior management and politicians who claim that it is altogether too difficult to terminate poor performers in the federal government.

Nothing, I repeat nothing, could be further from the truth. The facts speak for themselves. As I pointed out in our submission, the Public Service Employment Act provides for termination or demotion of employees in a number of circumstances.

Specifically, an employee can be demoted or released under section 31 for incompetence or incapacity. In addition, an employee can be laid off under section 29, rejected on probation under section 28, or terminated for abandonment of position pursuant to section 27. In and of themselves, these provisions provide management with more than sufficient avenues to terminate employees. Yet as your committee has heard, some of the advocates of Public Service reform want the list expanded to include unsatisfactory performance.

From the alliance perspective, the existing provisions are so stacked in management's favour that they should be eliminated from the act and made the subject of collective bargaining. We take this position because the standards of proof an employer must meet in order to show cause for termination is very low. Moreover, except in cases of demotion or release, there are no possibilities for review by a third party. And even when third-party review is available, the appeal board can only intervene in favour of the employee if it can demonstrate that the decision was not made in good faith.

I would urge members of your committee to consider that management flexibility under the existing legislation is substantial, particularly when compared to other public and private jurisdictions. To be more specific, in most jurisdictions, lay-offs, terminations, rejections on probation, and other forms of separation are addressed during collective bargaining. In addition, since termination procedures form part of the collective agreements, they are subject to third-party review in every case.

In our campaign for reform of the federal public sector, we are requesting the same rights with regard to termination that other employees, both public and private, enjoy. Having reviewed the state of the federal public sector for some considerable period of time, members of your committee are undoubtedly aware of the serious morale problems that currently exist within the federal work force. I would submit to you that making it possible for management to terminate an employee without just cause will further erode employees' confidence and morale.

[*Translation*]

Cette divergence d'opinon n'est nulle part plus apparente que quand la direction exige une plus grande marge de manoeuvre. Les fonctionnaires fédéraux ont souffert trop longtemps de la croyance voulant qu'ils jouissent d'une sécurité d'emploi faisant l'envie de tous les autres travailleurs. Depuis trop longtemps, nos membres sont victimes de la haute direction et des représentants politiques qui affirment qu'il est beaucoup trop difficile de mettre à la porte les fonctionnaires fédéraux dont la performance n'est pas satisfaisante.

Mais c'est faux, absolument faux. Les faits parlent d'eux-mêmes. Comme je l'ai souligné dans notre mémoire, la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique permet de renvoyer ou de rétrograder des employés dans un certain nombre de cas.

Plus précisément, en vertu de l'article 31, un employé peut être rétrogradé ou renvoyé pour incompétence ou incapacité. En outre, il peut être mis en disponibilité en vertu de l'article 29, renvoyé en cours de stage en vertu de l'article 28 ou renvoyé pour abandon de poste en vertu de l'article 27. À elles seules, ces dispositions donnent à la direction des motifs plus que suffisants pour renvoyer des employés. Pourtant, comme votre Comité l'a sûrement entendu dire, certains des partisans de la réforme de la Fonction publique voudraient étendre cette liste pour y inclure les employés dont la performance est insatisfaisante.

Selon l'Alliance, les dispositions actuelles penchent tellement en faveur de la direction qu'elles devraient être totalement retirées de la Loi et faire l'objet plutôt de la négociation collective. Si nous adoptons cette position, c'est parce que l'employeur n'a à peu près pas besoin de preuve pour justifier le renvoi d'un employé. En outre, sauf dans les cas de rétrogradation ou de renvoi, il n'est pas possible d'interjeter appel devant une tierce partie. Et même lorsque cela est possible, le comité d'appel ne peut intervenir en faveur de l'employé que s'il peut prouver que la décision de l'employeur n'a pas été prise de bonne foi.

Les membres du Comité doivent donc se rendre compte que les lois actuelles accordent déjà une importante marge de manoeuvre à la direction, comparativement surtout aux autres employeurs du secteur public et du secteur privé. Plus précisément, les mises en disponibilité, les cessations d'emploi, les renvois en cours de stage et les autres formes de cessation des fonctions sont généralement soumis à la négociation collective, en outre, comme les procédures de cessation d'emploi font partie des conventions collectives, elles peuvent toujours être soumises à une révision d'une tierce partie.

Dans notre campagne de réforme de la Fonction publique fédérale, nous demandons les mêmes droits que les autres employés, tant dans le secteur public que dans le secteur privé, en ce qui concerne la cessation d'emploi. Puisque vous étudiez depuis très longtemps la situation dans la Fonction publique fédérale, vous savez sans doute que les fonctionnaires fédéraux connaissent actuellement de graves problèmes de moral. D'après moi, tant qu'il sera possible de congédier un employé sans cause valable, la confiance en soi et le moral des employés ne pourront que se détériorer davantage.

[*Texte*]

I would submit further that declining morale is anything but a recipe for improved efficiency. In the recent annual reports, the Public Service Commission has cited the government's austerity program and other factors for the increased frustration of an aging Public Service population. A recent survey of alliance members indicates the problem is even more critical than the commission believes. Our survey found that a major issue facing both the alliance and our members is the question of job security. In addition, the survey showed there is a serious morale problem among public sector workers, with many respondents expressing concern over such morale-related issues as job satisfaction, lack of promotion, privatization, poor management, a poor perception of the Public Service, stress, working conditions, workload, and reclassification.

From our perspective, there can be no doubt that these problems and their pervasive extent result from two distinct yet related factors. First, the government's person-year reduction program and its privatization agenda have reduced our members' job security. Second, there are employees who remain on the job and find themselves doing more work with less resources. It was in our view inevitable that such situation would result in increased stress and declining morale.

The situation is compounded by the existence of a 20-year-old legislative environment that effectively prevents public sector workers from dealing with these immense frustrations. For example, while classification is unquestionably a major factor contributing to low morale, classification and staffing procedures are not negotiable.

• 1545

It is our contention that legislative change will only improve morale, and hence efficiency, if it is designed to address some of the most glaring workplace problems. While we are under no illusion that your committee can turn back the government's austerity agenda, we believe you have an opportunity to ensure that administrative reform of the federal public sector is headed in the right direction.

With this in mind, I will spend a few minutes reviewing some of the problems that have and continue to frustrate our members and the alliance. With regards to the merit principle, the alliance holds firmly to the position that protection against such things as political influence, patronage, arbitrariness, nepotism and favouritism are sound. However, as is forcibly argued in our formal submission, this objective is not incompatible with collective bargaining. The point is underscored by the fact that the objectives enshrined in the merit principle are dealt with on a daily basis by virtually every employer-employee relationship in Canada, with the exception of the federal public sector.

[*Traduction*]

Il faut bien reconnaître que, quand le moral est à la baisse, il est loin d'être facile d'améliorer l'efficience. Dans ces récents rapports annuels, la Commission de la Fonction publique invoquait notamment le programme d'austérité du gouvernment pour expliquer l'insatisfaction croissante d'une Fonction publique de plus en plus âgée. D'après un sondage réalisé récemment auprès des membres de l'Alliance, il semble que le problème soit encore plus grave que ne le croit la Commission. Nous nous sommes rendus compte, grâce à ce sondage, que la question de la sécurité d'emploi est primordiale pour l'Alliance et pour ses membres. En outre, ce sondage a révélé un grave problème de moral chez les fonctionnaires, de nombreux répondants se disant préoccupés de questions comme la satisfaction tirée de l'emploi, l'absence de promotion, la privatisation, les mauvaises méthodes de gestion, la mauvaise réputation de la Fonction publique, le stress, les conditions de travail, la charge de travail et la reclassification, qui ont toutes un certain rapport avec le moral des employés.

D'après nous, il ne fait aucun doute que ces problèmes, qui influent sur tous nos domaines d'activités, résultent de deux facteurs distincts, et pourtant connexes. Premièrement, le programme de réduction des années-personnes et les tentatives de privatisation du gouvernement ont réduit la sécurité d'emploi de nos membres. Deuxièmement, les employés qui restent doivent travailler plus fort, avec moins de ressources. Il était inévitable d'après nous que cette situation entraîne un stress accru et une baisse de moral.

Et le problème est encore aggravé par l'existence d'un cadre législatif vieux de 20 ans, qui empêche à toutes fins utiles les fonctionnaires de s'attaquer à ces énormes sources de frustration. Par exemple, bien que la classification soit de toute évidence un des principaux facteurs de cette baisse de moral, les procédures de classification et de dotation ne sont pas négociables.

Nous soutenons qu'en modifiant la loi, on pourra non seulement améliorer le moral des fonctionnaires, et par conséquent, leur efficacité, si l'on tente de vraiment s'attaquer à certains des problèmes les plus flagrants du milieu de travail. Nous ne nous faisons évidemment aucune illusion sur la possibilité que votre Comité oblige le gouvernement à mettre fin à son programme d'austérité, mais nous pensons que vous avez ici l'occasion de veiller à ce que la réforme administrative de la Fonction publique fédérale soit orientée dans la bonne direction.

Par conséquent, j'aimerais prendre quelques minutes pour passer en revue certains des problèmes qui continuent à créer de l'insatisfaction chez nos membres, et à l'Alliance elle-même. En ce qui concerne le principe du mérite, l'Alliance est fermement convaincue qu'il est de son devoir de protéger les employés contre les interventions politiques, l'arbitraire, le népotisme et le favoritisme. Cependant, comme nous le soulignons avec insistance dans notre mémoire écrit, cet objectif n'est pas incompatible avec la négociation collective, et d'ailleurs, les objectifs que reflète le principe du mérite constituent le pain quotidien d'à peu près tous les syndicats canadiens, dans leurs rapports avec l'employeur, sauf dans la Fonction publique fédérale.

[*Text*]

Moreover, as members of this committee are aware, the merit principle has resulted in a staffing system that is ultimately inefficient because it is so time-consuming. A better system for the 1990s, and one that has been tested in numerous other Canadian jurisdictions, is to make staffing the subject of collective bargaining. Should a changed environment be established, both parties would be able to streamline the process by mutual agreement.

This is in stark contrast to the current system, where staffing is mandated by legislation and administered by a commission. Because employees and representatives of employees, including the alliance, have no role to play in this process, we are placed in a reactive position. Public sector workers who fail to win a promotion during the competitive process appeal the decision. Likewise, unions such as the alliance are forced to challenge the decisions with which we disagree to the courts.

This reactive posture must be as frustrating for management and the central agencies as it is for us. Yet unless and until the system is changed to make the staffing procedure part of the collective agreement, legal action is just about the only recourse we have.

In our formal submission we discuss in more detail the reactive legal action we must take to protect our members from the Public Service Commission's ability to ignore the merit principle when it is administratively convenient to do so.

With regard to classification, the alliance takes issues with some of the testimony that has been provided to your committee. To be blunt, and notwithstanding the glowing picture painted by Treasury Board, the alliance is convinced that overall Treasury Board has conducted its classification standards revision in an unacceptable manner. The employer has quite simply failed to ensure classification standards for female-dominated occupational groups are fair and free from sex discrimination, and they have simultaneously ignored the impact of technological change on work processes and procedures. As well, one of the original objectives of the classification system—to ensure career progression—has been totally lost.

Treasury Board has refused to establish and maintain career progression and promotion streams for many types of lower-level employees, concentrating instead on the movement from higher levels into the management category. In summary, Treasury Board has neglected vast areas within the public sector by refusing to schedule and finalize classification standard reviews.

Moreover, the reviews that have been undertaken have taken too long, some of them as long as 10 years. As a result, the alliance believes the system is in need of a major overhaul. In this regard, we concur with other advocates of

[*Translation*]

En outre, comme vous le savez, le principe du mérite a donné naissance à un régime de dotation qui est tout à fait inefficace parce qu'il prend beaucoup trop de temps. À l'aube des années 90, il serait de loin préférable d'inclure les questions de dotation dans les négociations collectives, comme cela se fait déjà dans de nombreux endroits au Canada. Si l'on devait modifier les méthodes appliquées à ce sujet, les deux parties seraient alors en mesure de simplifier le processus par entente mutuelle.

Cela contraste violemment avec le système actuel, selon lequel l'administration de la dotation est confiée par la loi à une commission. Étant donné que les employés et leurs représentants, y compris l'Alliance, n'ont aucun rôle à jouer dans ce processus, et ils sont forcés de se contenter de réagir. Les fonctionnaires qui se voient refuser une promotion à l'occasion d'un concours peuvent porter cette décision en appel. De même, les syndicats comme l'Alliance doivent aller devant les tribunaux pour contester les décisions qui ne leur semblent pas satisfaisantes.

Cette situation doit être toute aussi frustrante pour la direction et les organismes centraux qu'elle l'est pour nous. Et pourtant, tant que le système ne sera pas modifié de manière à ce que la dotation fasse partie de la négociation collective, les recours judiciaires sont à peu près les seuls que nous ayons.

Nous exposons plus en détail dans notre mémoire écrit les recours judiciaires que nous devons prendre pour protéger nos membres quand la Commission de la Fonction publique décide de ne pas tenir compte du principe du mérite quand cela lui convient pour des raisons administratives.

En ce qui concerne la classification, l'Alliance tient à réfuter certains des témoignages qui ont été présentés devant votre comité. Pour être franc, et malgré le tableau fort réjouissant que vous a tracé le Conseil du Trésor, l'Alliance est convaincue que, dans l'ensemble, le Conseil du Trésor a effectué de façon tout à fait inacceptable son examen des normes de classification. L'employeur a tout simplement négligé de s'assurer que les normes de classification des groupes professionnels à majorité féminine soient justes et libres de toute discrimination fondée sur le sexe, en même temps qu'il a laissé de côté complètement les répercussions des changements technologiques sur les méthodes de travail. En outre, l'un des objectifs originaux du système de classification, c'est-à-dire permettre l'avancement professionnel, a été totalement laissé de côté.

Le Conseil du Trésor a refusé d'établir et de maintenir des possibilités d'avancement professionnel pour de nombreuses catégories d'employés occupant des emplois subalternes, pour se concentrer plutôt sur l'accession des employés de niveau supérieur à la catégorie de gestion. En bref, le Conseil du Trésor a négligé de grands secteurs de la Fonction publique en refusant de tenir et de mener à bien la révision des normes de classification dans divers secteurs.

En outre, les révisions qui ont été entreprises ont pris beaucoup trop de temps, parfois jusqu'à 10 ans. Par conséquent, l'Alliance estime que le système doit être complètement remanié. À cet égard, nous sommes d'accord

[*Texte*]

reform that existing occupational groups in the 69 different classification standards should be collapsed. A logical conclusion, from our perspective, would be the development of a system that brings the same considerations, opportunities, and similar job descriptions to all Public Service positions.

In our view, there can be little justification for the existence of different occupational groups. That said, we believe the development of a new system must be handled with considerable care. We do not, for example, believe the existing system can or should be solved simply by amalgamating one or more of the existing categories in order to reduce the overall number. From our perspective, it is not inconceivable that occupations currently found in two different categories would find themselves within the same category.

• 1550

Before concluding, I should like to briefly summarize the many impediments to an efficient labour-management relationship, which the alliance believes exists by virtue of the Public Service Staff Relations Act. As members of this committee are aware, the Public Service Staff Relations Act was adopted in 1967. Although many of the deficiencies in the legislation became clear at the outset, nothing has been done to correct the legislative problems, despite an incessant round of analysis and review.

Moreover, during the last two federal election campaigns, all three political parties have advised the alliance that they are in favour of reform of the Public Service Staff Relations Act. Prior to the 1984 federal election campaign, for example, the Progressive Conservative Party assured the alliance that they would, if elected, provide collective bargaining rights to federal public sector workers in such a way as to "grant greater freedom in collective bargaining through implementation of a new system based on the provisions of the Canada Labour Code". We are still waiting.

When compared with the Canada Labour Code, the Public Service Staff Relations Act is deficient in many ways. From our perspective, the major deficiencies include the scope of bargaining under the Public Service Staff Relations Act that precludes or restricts our ability to bargain such important issues as standards, rules, and procedures related to all appointments; standard rules and procedures governing appraisals, promotions, demotions, transfers, probations, and release; training and retraining provisions; all conditions related to job security, including training, retraining, relocation, reassignment, etc.; classification standards and related provisions; technological change provisions; health and safety provisions; and contracting out.

The second major deficiency relates to the dispute settlement route. Bargaining groups who choose the arbitration route are severely limited in the issues that get contrived to have included in an arbitration award. In

[*Traduction*]

avec certains autres partisans de la réforme, selon lesquels les groupes professionnels existants, selon les 69 normes de classification différentes, devraient être supprimés. Il serait logique d'après nous d'élaborer un système permettant d'appliquer les mêmes considérations et les mêmes possibilités, ainsi que des descriptions de fonctions semblables à tous les postes de la Fonction publique.

Rien ne justifie d'après nous l'existence de différents groupes professionnels. Cela dit, nous croyons que l'élaboration de ce nouveau système doit se faire avec la plus grande prudence. Nous ne croyons pas par exemple qu'il soit possible—ni souhaitable, d'ailleurs—de résoudre le problème actuel simplement en amalgamant plusieurs catégories existantes afin d'en réduire le nombre global. D'après nous, il n'est pas inconcevable que des occupations qui sont actuellement classées dans deux catégories différentes se retrouvent dans la même catégorie.

Avant de conclure, permettez-moi de vous décrire brièvement les nombreux obstacle que la Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique oppose d'après nous à l'harmonie des relations syndicales-patronales. Comme vous le savez sûrement, cette loi a été adoptée en 1967. Bien que bon nombre de lacunes y aient été décelées dès le début, rien n'a été fait pour corriger les problèmes soulevés par cette loi, malgré d'incessantes analyses et de nombreux examens.

En outre, au cours des deux dernières campagnes électorales, les trois partis politiques ont affirmé à l'Alliance qu'ils étaient favorables à une modification de la Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique. Par exemple, avant même la campagne électorale fédérale de 1984, le Parti progressiste conservateur nous avait donné l'assurance que, s'il était élu, il accorderait aux fonctionnaires fédéraux des droits de négociation collective qui leur permettraient de jouir d'une plus grande liberté à ce chapitre, grâce à la mise en oeuvre d'un nouveau régime fondé sur les dispositions du Code canadien du travail. Mais nous attendons toujours.

Par rapport au Code canadien du travail, la Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique est insatisfaisante à bien des égards. D'après nous, ses principales lacunes sont les suivantes: les mécanismes de négociations qui sont prévus nous empêchent de négocier des questions aussi importantes que les règles et les procédures liées à toutes les nominations, les règles et les procédures normales relatives aux évaluations, aux promotions, aux rétrogradations, aux mutations, aux stages et aux renvois, les dispositions sur la formation et le perfectionnement, toutes les conditions relatives à la sécurité d'emploi, y compris la formation, le perfectionnement, les réinstallations, les réaffectations, etc., les normes de classification et les dispositions connexes, les dispositions sur les changements technologiques et sur la santé et la sécurité au travail, et l'impartition.

La deuxième grande lacune de cette loi concerne les mécanismes de règlement des différends. Les groupes de négociations qui choisissent l'arbitrage ont très peu de latitude quant aux questions qu'ils peuvent faire inclure dans

[*Text*]

practice, these restrictions have rendered the arbitration process to be an ineffective vehicle for resolution of disputes. The only logical way to improve this situation is to expand the list of arbitral issues to include all items that are negotiable.

Thirdly, as it is currently constituted, the grievance procedure is fundamentally flawed. From our perspective, the definition of a grievance must be expanded to allow a bargaining agent the right to grieve on their own behalf or on behalf of one or more of their members. Such an amendment would conform to the sensible system in place in most labour legislation. Similarly, the alliance proposes the adjudicability of grievance be expanded to include all items that are included in a collective agreement once the scope of bargaining has been increased.

Finally, experience has taught the alliance that the Public Service Staff Relations Board lacks the authority to act in the same comprehensive way as do most labour boards under Canadian and provincial jurisdiction. For example, in the area of managerial and confidential exclusions, the board does not have the authority to determine whether or not a person or a group of persons are "employees", to decide which bargaining units the employees belong to or to issue orders forcing the parties to comply with its findings.

The alliance would urge your committee to recommend that the board be granted these normal powers in order to provide a balance between the interests of the parties. Moreover, the alliance believes that the definition of managerial and confidential exclusion is overly broad. In our formal submission, we propose a number of exclusions that should be deleted.

With regard to the right to strike, we would remind your committee that Parliament originally intended to limit strike action only when necessary in the interest of safety and security of the public. As a result of what is commonly referred to as the CATCA case, the designation process has become a statutory prohibition on the right to strike, which Judge Muldoon of the Federal Court of Canada has termed "without undue exaggeration, Draconian".

• 1555

We would remind members of your committee that other Canadian jurisdictions have found a fairer way to deal with the whole question of designations.

In the interest of time, I will conclude this introductory statement by saying that over the last 23 years the alliance has found the legislation and administrative mechanism governing labour relations and terms and conditions of employment in the federal Public Service to be both deficient and biased in favour of the employer. As a result, we welcome initiatives, including the work of your committee, that are aimed at improving this system. Thank you very much.

[*Translation*]

les décisions d'arbitrage. En pratique, ces restrictions rendent l'arbitrage tout à fait inefficace pour le règlement des différends. La seule façon logique d'améliorer cette situation, ce serait d'étendre la liste des questions admissibles à l'arbitrage pour y inclure toutes les questions négociables.

Troisièmement, sous sa forme actuelle, la procédure de règlements de griefs est fondamentalement imparfaite. D'après nous, il faudrait étendre la définition de griefs de manière à ce qu'un agent négociateur puisse déposer un grief en son propre nom ou au nom d'un ou de plusieurs de ses membres. Cette modification serait conforme aux dispositions beaucoup plus logiques prévues dans la plupart des lois sur le travail. En outre, l'Alliance propose que tous les points des conventions collectives puissent faire l'objet de griefs admissibles à l'arbitrage une fois que l'on aura augmenté l'envergure des négociations collectives.

En outre, l'expérience nous a appris que la Commission des relations de travail dans la Fonction publique ne possède pas les pouvoirs nécessaires pour travailler de façon aussi efficace que les plupart des commissions du travail visées par les lois canadiennes et provinciales. Par exemple, en ce qui concerne l'exclusion des personnes préposées à la gestion et à des fonctions confidentielles, la Commission n'est pas habilitée à déterminer si une personne ou un groupe de personnes peuvent être considérées comme des «employés», à décider à quelle unité de négociation appartiennent ces employés ou à prendre des décrets forçant les parties à respecter ses conclusions.

L'Alliance demande donc instamment au comité de recommander d'attribuer à la Commission ces pouvoirs normaux afin d'assurer l'équilibre entre les intérêts des diverses parties. En outre, l'Alliance estime que la définition de l'exclusion des personnes préposées à la gestion et à des fonctions confidentielles est trop générale. Dans notre mémoire écrit, nous proposons un certain nombre de cas où cette exclusion ne devrait pas avoir lieu.

En ce qui concerne le droit de grève, nous tenons à rappeler au comité que le Parlement n'avait à l'origine limité les mesures de grève que quand cela était nécessaire pour assurer la sécurité du public. Par suite de ce qu'on appelle couramment l'affaire de l'ACCTA, le processus de désignation est devenu un moyen d'interdire par la loi le droit de grève, ce que le juge Muldoon, de la Cour fédérale du Canada, a qualifié de mesure absolument draconienne.

Nous tenons à rappeler aux membres de votre comité que d'autres provinces canadiennes ont trouvé une façon beaucoup plus juste d'aborder la question des désignations.

Pour gagner du temps, je vais conclure mes remarques liminaires en vous faisant remarquer que, depuis 23 ans maintenant, l'Alliance estime que la loi et les mécanismes administratifs relatifs aux relations du travail et aux conditions d'emploi dans la Fonction Publique sont déficientes et dénotent une prévention en faveur de l'employeur. Par conséquent, nous accueillerions avec grand plaisir toute l'initiative, y-compris le travail de votre comité, visant à améliorer le régime actuel. Je vous remercie.

[*Texte*]

The Chairman: Thank you very much, Mr. Bean. Throughout your remarks it was noticeable that morale again is entering into your concerns in the Public Service. These were certainly matters that were greatly emphasized by those who appeared before us yesterday.

Mr. Bellemare, would you like to start first today?

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Monsieur Bean, monsieur Burke, monsieur Jelly, j'ai de la sympathie pour votre point de vue étant donné que vous êtes représentants d'un syndicat. Vous avez une présentation d'allure syndicale. Au Comité des comptes publics, nous devons toujours regarder le *value for dollar*, comme dirait le vérificateur général. Donc, nous examinons toujours l'efficience, l'efficacité et l'économie des choses.

Depuis que je suis élu, j'ai l'impression que le présent gouvernement, faisant face à une grande dette et ayant des députés d'un peu partout au Canada, qui ne comprennent peut-être pas totalement la raison d'être de la Fonction publique, aimerait faire des coupures dans la Fonction publique.

Voici ce qui me vient immédiatement à l'esprit. Si on fait des coupures draconiennes simplement pour faire face au déficit ou à la grande dette, on doit se demander s'il y a des services qu'on doit couper. Est-ce qu'il y a des services qui vont en souffrir si on fait des coupures, ou si on ne fera que diminuer le nombre de personnes travaillant à la Fonction publique? Il y a peut-être 10,000 ou 15,000 employés qui font partie de la Fonction publique depuis cinq ou six ans.

Je constate que le nombre d'employés de la Fonction publique diminue. Quand je parle d'employés, je parle de gens qui travaillent à temps plein et d'une façon permanente, avec un sens de la sécurité d'emploi. Je m'aperçois que, de plus en plus, les employés sont à terme et que, de plus en plus, le gouvernement aime engager des gens à contrat au lieu d'embaucher des employés à temps plein. Dans certains cas, on va jusqu'à défaire un service et mettre à pied les employés pour permettre la formation d'un groupe privé à qui on donne des contrats.

Est-ce que j'ai raison de tirer cette conclusion? Si ma conclusion est bonne, est-ce que cela affecte l'efficacité, l'efficience et l'économie de la Fonction publique? J'aimerais avoir vos commentaires à ce sujet.

Mr. Bean: I would like to start on when you talk about reducing the deficit, because while this government since 1984 had a 15,000-employee cut-back program and has actually cut back between 12,000 and 13,000 employees, it has not been to reduce the deficit, although they have claimed that, because in actual fact the increase in contracting out has skyrocketed since 1984. In 1984 there was about $2 billion annually spent on contracting out. It is now, as of 1989, up to $3.2 billion. That is a $1.2 billion increase in contracting out.

• 1600

Mr. Bellemare: Did you say $3.2 billion?

Mr. Bean: Yes, $3.2 billion.

[*Traduction*]

Le président: Merci beaucoup, monsieur Bean. J'ai remarqué que le fil conducteur de votre exposé liminaire était la démoralisation des fonctionnaires. Les témoins que nous avons entendus hier ont également beaucoup insisté là-dessus.

M. Bellemare, voudriez-vous commencer?

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Mr. Bean, Mr. Burke and Mr. Jelly, I want you to know that I sympathize with your point of view, because you are union representatives. Indeed, your presentation this afternoon reflects that. In the Public Accounts Committee, value for money, as the Auditor General would say, must always be uppermost in our minds. So, efficiency, effectiveness and cost are our three main considerations.

Ever since being elected, it has been my impression that the present government, because of its large debt and the fact that its members come from all across Canada and may not completely understand the reason why we have a Public Service, would very much like to make cuts in the Public Service.

What immediately comes to mind is this: If we make drastic cuts in the Public Service, simply to bring down the deficit or the national debt, the next logical question is whether services might also have to be cut. Will services suffer if cuts are made, or will they simply reduce the number of public servants? There are about 10,000 or 15,000 people who have only been working for the Public Service for some 5 or 6 years.

I have noticed that the number of public servants is dropping. And here, I referred to full-time, permanent employees, who have some job security. But I am also realizing that there is an increasing number of term employees and that the government seems to prefer hiring people on a contractual basis, rather than taking them on strength as full-time employees. In some cases, they may even shut down an entire section and lay off all the staff, so that a private group can be formed to do the work on a contractual basis.

Am I right to draw that conclusion? And if so, does that affect the effectiveness, efficiency and cost effectiveness of the Public Service? I would like to hear your comments on that.

M. Bean: J'aimerais commencer par répondre à votre remarque au sujet de la réduction du déficit. Même si ce gouvernement applique, depuis 1984, un programme de réduction des effectifs visant 15,000 employés et qu'entre 12,000 et 13,000 employés ont été mis à pied, tout cela n'a pas permis de réduire le déficit, même s'il le prétend, car en fait, le recours à la sous-traitance est monté en flèche depuis 1984. A cette époque, la sous-traitance représentait une dépense annuelle d'environ deux milliards de dollars. En 1989, la dépense s'élevait à 3,2 milliards de dollars. Il s'agit d'une augmentation de la sous-traitance d'une valeur de 1,2 milliards de dollars.

M. Bellemare: 3,2 milliards de dollars, vous dites?

M. Bean: Oui, c'est bien cela.

[*Text*]

Mr. Bellemare: It was $3 billion, you said?

Mr. Bean: It was $2 billion. I can assure you that those 12,500 to 13,000 employees sure as hell did not make $1.2 billion—not even remotely close to it.

We have seen an increased workload in the Public Service, with fewer resources, as I mentioned when I commented on the brief. We have seen an increase in overtime in the Public Service—in fact, employees being forced to work overtime. We have seen increased stress, increased sickness in the Public Service.

One can translate that pretty easily, when one talks about the disability insurance. We had to increase the premium by 35% last year. The group surgical medical plan costs will triple. So it gives you an idea of the increased use of medical services.

We have seen an increase in term employees, and if anybody could tell me what the number is I would welcome it. I started off at one time saying there were 30,000 and I had it confirmed there were 30,000. I got up to 40,000. I have had it confirmed there are 40,000. I went to 50,000. I have had it confirmed there are 50,000. I suspect the number is somewhere between 40,000 and 60,000, and maybe somebody will be able to confirm that. I do not know.

There is no question that our members who provide service directly to the Canadian public, particularly in such areas as the unemployment insurance program and service to seniors in this country, have seen a decrease in service. They are not able to provide the service they used to, simply because they do not have either the staff or the resources to do it.

We are seeing not only a declining morale but also increased stress, increased use of disability insurance, increased use of group surgical-medical plans. At the same time, the contracting-out budget is skyrocketing.

The Chairman: Mr. Bellemare, if you will allow me to interrupt you for a minute, I would just like to add a comment to your contracting-out question.

On March 27 I asked Mr. Clark, Senior Assistant Secretary of the Treasury Board, to provide us with some information to give an indication of the extent to which people hired on a personal contract basis were replacing public servants. There were two exchanges between myself and the Assistant Secretary of the Treasury Board at that time. Mr. I.D. Clark, Assistant Secretary to the Treasury Board, replied:

> Mr. Chairman, we will have something for you in a couple of days.

I got a reply back on that. It was dated April 12, and it says, in part:

[*Translation*]

M. Bellemare: Et c'était 3 milliards de dollars auparavant?

M. Bean: Non, 2 milliards de dollars. Et je peux vous assurer que ces 12,500 ou 13,000 employés ne gagnaient certainement pas ce 1,2 milliards de dollars—loin de là.

Comme je vous l'ai déjà dit en présentant notre mémoire, la charge de travail dans la Fonction publique a augmenté, alors que les ressources diminuent. Il y a eu également un accroissement des heures supplémentaires dans la Fonction publique—en fait, on oblige maintenant les employés à faire des heures supplémentaires. Il y a plus de stress et plus de maladies dans la Fonction publique également.

On peut facilement comprendre l'incidence de tout cela sur l'assurance-invalidité.. Nous avons dû hausser la prime de 35 p. 100 l'an dernier. Le coût du Régime d'assurance chirurgicale-médicale va tripler. Cela vous donne une idée du recours accru aux services médicaux.

De plus, le nombre d'employés engagés pour une période déterminée ne cesse de croître, et j'aimerais bien savoir quel en est le nombre à l'heure actuelle. À une époque, je disais qu'il y en avait 30,000, et on me l'a confirmé par la suite. Ensuite, on m'a dit que le nombre était passé à 40,000, et encore une fois, on m'en a donné la confirmation. Ensuite, c'était 50,000. Et on m'a confirmé qu'il y en a maintenant 50,000. Je suppose, donc, que le nombre se situe entre 40,000 et 60,000 et j'aimerais bien qu'on m'en donne la confirmation. Mais j'ignore le chiffre exact.

Il ne fait aucun doute, cependant, qu'il y a eu une diminution des services fournis par nos syndiqués qui servent directement le public, surtout dans le cadre du programme d'assurance-chômage et des services offerts aux personnes âgées. Ils ne sont plus en mesure d'offrir la même qualité de service qu'auparavant, tout simplement parce qu'ils n'ont ni assez d'employés ni assez de ressources pour le faire.

Ainsi nous constatons non seulement que le moral des employés est bas, mais qu'ils sont plus stressés, et qu'ils recourent donc davantage à l'assurance-invalidité et aux régime d'assurance chirurgicale-médicale. En même temps, le budget pour la sous-traitance monte en flèche.

Le président: Avec votre permission, monsieur Bellemare, j'aimerais faire une remarque qui rejoint votre question sur la sous-traitance.

Le 27 mars, j'ai demandé à M. Clark, secrétaire principal adjoint du Conseil du Trésor, de nous donner une indication de la mesure dans laquelle les personnes engagées à titre contractuel remplaçaient les fonctionnaires. Il y a eu deux lettres échangées entre moi-même et le secrétaire adjoint du Conseil du Trésor ce jour-là. M. I.D. Clark, secrétaire adjoint du Conseil du Trésor m'a répondu en disant:

> «Monsieur le président, nous vous ferons parvenir quelque chose là-dessus dans quelques jours.

J'ai enfin reçu une réponse, en date du 12 avril, qui dit ceci:

[*Texte*]

In connection with the information requested on personal services contracts which replace the use of public servants, the Treasury Board Secretariat does not collect such data, and as far as we are aware, departments have not been gathering statistical data of that kind.

Proceed, Mr. Bellemare.

M. Bellemare: Comme diraient les Anglais, *what convenience!*

• 1605

Toujours sur le même thème, je crois qu'il faut établir la philosophie du gouvernement. Certains membres du gouvernement qui sont ici aimeraient peut-être me faire une réputation. Cela me ferait plaisir d'écouter.

Mr. Bean: Maybe the members over here could tell us.

M. Bellemare: Toujours sur la question de l'économie, j'ai l'impression que la philosophie du Parti progressiste conservateur est de laisser l'entreprise administrer le gouvernement et de fermer les portes du gouvernement.

D'après les chiffres que vous me donnez—on parle de milliards de dollars de plus compte tenu de l'inflation—, ce n'est peut-être pas la meilleure méthode de fonctionner que de donner tout le travail à contrat. J'ai eu cette expérience pendant 20 ans au niveau municipal. Ce n'est pas la meilleure méthode si on donne constamment les contrats aux mêmes gens. Cela coûte plus cher qu'un employé.

Est-ce que vous avez des cas spécifiques à me citer? Ici, ce n'est pas l'endroit pour donner des cas très détaillés, mais avez-vous des cas flagrants que les membres du Comité pourraient examiner et dont ils pourraient discuter avec le vérificateur général?

Mr. Bean: It is difficult. We have had some examples in the past, but it is always difficult to get the specifics. What you need is to receive one of those brown envelopes with all of the information, and they do not come in every day. I know that on occasion a consultant has been hired. I am thinking of two situations in particular. There was a consultant hired to look into the contracting out of the drafting in Environment. Despite the fact that the consultant's report said that there was going to be no saving, the government moved to contract out the drafting.

We were able to stop that because we had the information. We received it in one of those brown envelopes. We were able to stop it on the basis that Mr. de Cotret had made a commitment at that time—I repeat, at that time—that there would not be contracting out of work unless there was at least a 10% saving. I think that has gone by the wayside pretty well now.

[*Traduction*]

Suite à votre demande d'information sur la possibilité que ceux qui obtiennent des contrats de services personnels remplacent les fonctionnaires, le secrétariat du Conseil du Trésor tient à vous faire remarquer qu'il ne possède pas de données là-dessus, et qu'à notre connaissance, les ministères n'ont pas non plus des données statistiques de ce genre.

Allez-y, monsieur Bellemare.

Mr. Bellemare: As the English would say, how convenient!

Still on the same subject, I think we really have to establish what the government's philosophy is in this regard. Some government members who are here today may wish to make a comment on that. I would be very pleased to hear what they have to say.

M. Bean: Oui, peut-être que les députés de ce côté-ci pourraient nous dire en quoi elle consiste.

Mr. Bellemare: Still on the question of economics, it is my impression that the philosophy of the Progressive Conservative Party is to allow private enterprise to run the government and close down the government administration all together.

Based on the figures you have given us—and you talked of billions of dollars more, taking inflation into account—contracting out so much work may not be the best way of operating. I had some experience with this at the municipal level for some 20 years. Constantly contracting out work to the same people is certainly not the best way of getting it done. It costs a lot more than having it done by an employee.

I would like to know whether you are aware of any specific cases? Now that this may not be the best place to go into detail on such matters, but I would like to know whether there are any flagrant cases of abuse that Committee members could look at and perhaps discuss with the Auditor General?

M. Bean: Vous me posez une question difficile. Il y a eu des exemples par le passé, mais il est toujours difficile d'en connaître les détails. Pour ça, il faut recevoir une de ces grandes enveloppes brunes qui contient toute l'information nécessaire, et ce n'est pas tous les jours qu'on les reçoit. Je sais que dans certains cas, on a cru bon d'engager un expert-conseil. Et je songe à deux situations en particulier. Environnement Canada, par exemple, a engagé un expert-conseil pour étudier la possibilité de faire faire le dessin technique par des sous-traitants. Même si l'expert-conseil a conclu que le ministère ne pourrait réaliser absolument aucune économie en procédant ainsi, le gouvernement a tout de même décidé de faire faire ce travail par des sous-traitants.

Cette fois-là, nous avons pu l'empêcher de le faire, parce que nous étions au courant de la chose. Nous avions justement reçu cette information dans une grande enveloppe brune. Nous avons pu l'empêcher cette fois-là, parce que M. de Cotret s'était engagé à l'époque—et je dis bien, à l'époque—à ne pas recourir à la sous-traitance à moins que le gouvernement puisse réaliser une économie d'au moins 10 p. 100. Je crois que depuis, on a plus ou moins laissé tomber cette exigence.

[*Text*]

In addition to that, I do know that there was a Public Works Canada report with regard to the provision of architectural services. They did a make-or-buy study. They recommended that instead of cutting back they should be hiring 100 or 200 staff. This way they would be able to provide more efficient service than the contracting out work they were doing.

That really did not go anywhere because they simply thought it was impossible with the government's policy of cut-backs. In fact, they actually had to lay people off. So there are those examples around. But I say they are pretty difficult to get hold of. You have to be able to find somebody who is prepared to risk that if it is leaked he is going to be fired. If there was whistle-blowing legislation in this country to protect those people, perhaps we could get somewhere and you would see more of that. But we have had examples of people who blew the whistle, and in most cases they have ended up being fired.

With regard to the chairman's response about personal service contracts, I can tell you that there is also an increase, and those figures are available. There has been an increase in the use of agency-hired people, and those figures are available. We have had them on a regular basis. It is true there is no specific list kept for personal service contracts, but it is all rolled into figures. These I have used in providing the global figures, and they are available.

• 1610

Mr. Albert Burke (Executive Vice-President, Public Service Alliance of Canada): I would just like to add to what has been said here on contracting out. We deal quite a bit with that, and I happen to be the officer responsible for collective bargaining with the alliance. Your committee is responsible for, as you say, cost factors and reporting on cost factors, and I think what a lot of people do not understand is that most of the work in the federal system is not common to outside private sector companies. It is in specialized fields, draftsmen, using satellites mapping the country, or other specialized fields.

What we find is that where these things have been contracted out, companies can put in very low tenders at the beginning to get a contract. Then, once they get the employees, the experts, from the federal government—because that is about the only place they exist—and they get their companies well founded, the next time around, when that contract is up, the government pretty well stuck with one company that is really qualified to tender on those specialized fields, and the cost skyrockets. It is something the government should be taking into consideration before they willy-nilly contract out specialized areas of the federal government.

[*Translation*]

De plus, je sais que Travaux publics Canada a préparé un rapport sur la prestation de services d'architectes. Ses agents ont fait une étude pour déterminer s'ils devaient obtenir ces services à titre contractuel ou faire faire le travail par ses propres employés. Les auteurs du rapport ont recommandé que le ministère engage 100 ou 200 employés supplémentaires, au lieu de réduire ses effectifs. Ainsi, il pourrait faire ce travail de façon beaucoup plus efficace, sans avoir à recourir à la sous-traitance.

Mais cela n'a abouti à rien, parce qu'ils étaient d'avis que ce serait impossible, étant donné la politique de réduction des effectifs du gouvernement. En fait, ils ont dû mettre à pied un certain nombre d'employés. Donc, ces exemples existent, mais comme je vous l'ai dit, on peut difficilement en connaître les détails. Il faut qu'un employé soit disposé à prendre le risque d'être congédié si l'on découvre que c'est lui l'auteur de la fuite. Si l'on avait une loi au Canada qui protège ceux qui divulguent ce genre d'information, on pourrait peut-être faire quelque chose. Mais nous avons déjà eu des exemples de fonctionnaires qui ont divulgué ce genre d'information, et dans la plupart des cas, ils ont été remerciés.

Quant à la réponse qui a été donnée au président au sujet des contrats de services personnels, je peux vous dire que là aussi, il y a une augmentation, et que ces chiffres existent. Il y a recours accru aux agences, et on peut obtenir des chiffres là-dessus. Nous les recevons régulièrement. Il est vrai qu'il n'existe aucune ventilation du nombre de contrats de services personnels, mais on peut quand même obtenir des chiffres globaux. C'est justement en fonction de cela que j'ai pu vous donner les chiffres, et je peux vous assurer qu'ils sont disponibles.

M. Albert Burke (vice-président exécutif, Alliance de la Fonction publique du Canada): J'aimerais simplement ajouter un commentaire à ce qui a été dit ici au sujet de la sous-traitance. Cette question nous occupe beaucoup, et il se trouve que je suis responsable de la négociation collective pour l'Alliance. Comme vous le dites, votre comité doit faire rapport sur les coûts de l'administration gouvernementale, et je pense que beaucoup de gens ne savent pas que la majeure partie du travail qui se fait au gouvernement fédéral n'a rien à voir avec ce que font les entreprises du secteur privé. Nos fonctionnaires travaillent souvent dans des domaines spécialisés, par exemple comme dessinateurs, pour tracer des cartes du pays grâce aux photosatellites, ou dans d'autres domaines de ce genre.

Ce dont nous nous sommes rendu compte, c'est que quand ces tâches sont confiées à des contractuels, les entreprises peuvent présenter des soumissions très basses au début pour obtenir le contrat. Et ensuite, une fois qu'elles ont obtenu des experts du gouvernement fédéral parce que c'est à peu près le seul endroit où ils se trouvent, et que leur entreprise est bien établie, le gouvernement est à peu près obligé de s'en tenir à cette entreprise quand vient le moment de renouveler le contrat parce que c'est la seule qui est vraiment qualifiée pour présenter des soumissions dans ces domaines spécialisés; les coûts grimpent alors de façon astronomiques. Le gouvernement devrait tenir compte de ce facteur avant d'accorder des contrats à gauche et à droite pour faire effectuer son travail spécialisé.

[*Texte*]

It would be very easy for me, for instance, if I had a company, to contract very low to get the work. Once I have you where I want you, your employees are gone, and then you are in a bit of a situation when it comes around to contract time.

With the chairperson's permission, I would like to comment on the staffing that you brought up before, where Mr. Bean explained to you that somewhere betwen 40,000 and 60,000 people are employed under exclusion orders. I think it would be of interest to the committee to look at what exclusion orders really are, because there are variables with exclusion orders. When you talk about terms, which we have been arguing for years should not exist, under a term contract once they go beyond a six-month period, under the act they become known as employees, and for the most part they then become protected by contracts, by unions, whoever they happen to be represented by.

Under other exclusion orders, where you have anywhere from 30,000 to 40,000 employed, there is the exclusion order where you hire people for six months less a day. We have a tremendous amount of people hired on that and they have no protection at all. They are hired off the street without really any control over who is hired and when they are hired. They are brought in in excessive numbers. They have no protection. They are not under the contracts. They cannot grieve, they cannot appeal, they cannot compete for positions, and when they are fired they have no recourse as well. You have thousands, literally thousands of them now existing in the federal Public Service.

It is all brought about because this government has put on the charade of saying they have cut down 15,000. What they have done is cut out 15,000 permanent positions—indeterminate, as we call it in the federal system—and have created a whole new system where people are hired on without protection.

We have argued this with the Public Service Commission, before whom I appear before as a representative of the alliance, because in my opinion, under the act the commission is responsible to defend and protect the very legislation that warrants and brings in the merit principle to ensure that there is no political patronage. That very commission is the one that is going continually to Cabinet bringing forward exclusion orders that remove thousands of people from the protections of the act itself.

We, the unions, are spending more money than the commission is, going to court trying to defend those people. That is where we have a real problem. In my opinion, if the commission is to exist, it should have the teeth to do the job it was put there to do, and that is to protect the act so you do not get into thousands of people employed under a federal system with no protections.

The Chairman: That is all the time for you, Mr. Bellemare. In fact, you went over, but that is because the answers were long, and rightfuly so.

[*Traduction*]

Il me serait par exemple très facile, si j'avais une entreprise, de présenter une soumission très basse pour obtenir le contrat. Et une fois que je vous aurais pris vos employés vous serez à ma merci et vous vous trouverez dans une situation un peu difficile quand viendrait le temps de renouveler le contrat.

Avec la permission du président, j'aimerais également commenter la question de la dotation, qui a déjà été soulevée tout à l'heure; M. Bean vous a expliqué qu'il y a de 40,000 à 60,000 personnes embauchées en vertu d'ordonnances d'exclusion. Je pense qu'il serait intéressant que le Comité étudie en quoi consistent exactement ces ordonnances d'exclusion, parce qu'il y a beaucoup de variantes dans ce domaine. Prenons par exemple les employés embauchés pour une période déterminée, ce qui ne devrait pas se faire d'après nous, comme nous le disons depuis des années; les contractuels embauchés pour plus de six mois sont considérés comme des employés en vertu de la loi et, dans une large mesure, ils sont alors protégés par les conventions collectives, par les syndicats qui représentent le groupe d'employés auquel ils appartiennent.

Mais en vertu d'autres ordonnances d'exclusion, il y a de 30,000 à 40,000 personnes qui sont embauchées pour six mois moins un jour; elles n'ont alors aucune protection. Ces gens sont embauchés à l'extérieur du gouvernement, sans que quiconque ait son mot à dire sur leur sélection et le moment de leur embauche. Ils sont embauchés en nombre excessif. Ils n'ont aucune protection; ils ne sont pas visés par les conventions. Ils ne peuvent pas déposer de grief, aller en appel ou participer aux concours, et ils n'ont aucun recours quand ils sont congédiés. Il y a des milliers de cas de ce genre actuellement dans la Fonction publique fédérale.

Et tout cela parce que le gouvernement veut pouvoir dire qu'il a supprimé 15,000 postes, alors qu'en fait, il a supprimé 15,000 postes permanents, ce que nous appelons les nominations pour une période indéterminée, dans la Fonction publique fédérale, et créé tout un nouveau réseau de gens qui sont embauchés sans protection aucune.

Nous avons déjà discuté de cette question avec la Commission de la Fonction publique, devant qui j'ai comparu à titre de représentant de l'Alliance; d'après moi, aux termes de la loi, la Commission est responsable d'appliquer les lois qui justifient le principe du mérite, afin qu'il n'y ait pas de népotisme. Et c'est cette Commission qui demande constamment au Cabinet de prendre des ordonnances d'exclusion qui empêchent des milliers de gens de jouir de la protection prévue par la loi.

Ce sont les syndicats, plus que la Commission, qui dépensent de l'argent pour défendre ces gens devant les tribunaux. C'est là le véritable problème. D'après moi, si la Commission doit exister, elle devrait avoir les pouvoirs nécessaires pour faire le travail qui lui a été confié, c'est-à-dire pour assurer l'application de la loi et empêcher que des milliers de personnes soient embauchées dans la Fonction publique fédérale sans protection.

Le président: C'est tout le temps que vous avez, M. Bellemare. En fait, vous avez même dépassé un peu le temps qui vous était alloué, mais c'est parce que les réponses à vos questions ont été longues, à juste titre d'ailleurs.

[*Text*]

Before calling upon Mr. Whittaker, I would like to apologize to the witnesses before us today because I have to leave here in about five minutes to appear before that joyous committee called the privileges and elections committee. It is not that I am in any serious trouble, but I have to give them my brilliant comments on the way in which the chairman of the finance committee cut off hearings on the GST. Say a word of prayer for me while I am away. I hope I will be back by 5 p.m. in order to carry on. When I leave I am going to ask Mr. Bellemare to take the Chair to allow Mr. Whittaker to complete his questioning. The next questionner will be Mrs. Catterall.

• 1615

I just want to put one more thing on the record. On March 22, Mr. Bean, I asked a question of the Public Service Commission, as follows:

> Before calling upon Mr. Rodriguez, I would like to ask a question about the exclusion order. If there is any issue on which I have had more calls, it is over the exclusion order and complaints about it, where you have part-time employees coming on for a few months, then laid off, but they are excluded from applying for full-time jobs in the Public Service. Some of these people have a lot of merit and a lot of initiative to provide to the Public Service, but they are virtually being blocked out. I would like to have a comment from Mrs. Labelle and Mr. Clark on this exclusion order and how they see it as affecting the merit system in the Public Service.

That is page 28:30 of this edition. The comments following that are too long to go into at this time. But it has come up; I am glad you raised it again.

Mr. Bean: Mr. Chairperson, could I also put on the record very clearly that I am a little less than happy that we do not even have a government member sitting there? I really think this is a little bit inappropriate, to put it mildly.

The Chairman: Thank you, Mr. Bean.

Mr. Whittaker (Okanagan—Similkameen—Merritt): I was going to say—without pointing to the absence or presence of anybody within the chamber or here today—that I was disappointed that today we would not be hearing the government viewpoint on this subject. I will carry on for the second day; yes, it is the second day in a row, Mr. Chairman.

Gentlemen, I want to focus initially on the morale problem. In the groups we have had before us, it appears to be the basic cause for many of the problems within the Public Service. It seems that if we are going to get to having an effective, efficient, and economic Public Service, we are going to have to deal with this aspect of the morale problem.

[*Translation*]

Avant de donner la parole à M. Whittaker, je voudrais m'excuser auprès des témoins parce que je dois partir dans cinq minutes environ pour comparaître devant le Comité des privilèges et élections où, comme tout le monde le sait, nous nous amusons follement! Ce n'est pas que j'aie de graves difficultés, mais je dois faire part au Comité de mes brillantes observations sur la façon dont le président du Comité des finances a mis fin abruptement aux audiences sur la TPS. Faites une petite prière pour moi pendant que je serai là-bas. J'espère bien être de retour d'ici 17 heures pour poursuivre la séance. À mon départ, M. Bellemare assumera la présidence pour permettre à M. Whittaker de terminer ses questions. M^me^ Catterall posera les prochaines questions.

Je voudrais seulement apporter une autre petite précision, pour le compte rendu. Monsieur Bean, le 22 mars, j'ai posé la question suivante aux représentants de la Commission de la Fonction publique:

> Avant de donner la parole à M. Rodriguez, j'aimerais vous poser une question au sujet des ordonnances d'exclusion. C'est surtout au sujet de ces décrets et des plaintes qu'ils occasionnent que je reçois des appels; il s'agit d'employés à temps partiel qui travaillent pour quelques mois puis sont congédiés, et qui ne peuvent pas déposer une demande d'emploi à plein temps dans la Fonction publique. Le mérite de certaines de ces personnes est considérable, et «elles» pourraient faire bénéficier la Fonction publique de leurs initiatives. Mais on leur en interdit pratiquement l'accès. J'aimerais entendre les commentaires de M^me^ Labelle et de M. Clark au sujet de ces ordonnances ainsi que sur la façon dont cela affecte le principe du mérite dans la Fonction publique.

Cette question se trouve à la page 28:30 de ce fascicule. La réponse est trop longue pour que je puisse vous la lire aujourd'hui. Mais je voulais simplement vous dire que la question a déjà été posée; je suis heureux que vous la souleviez de nouveau.

M. Bean: Monsieur le président, je tiens à préciser très clairement, pour le compte rendu également, que je suis vraiment déçu de voir qu'il n'y a même pas un seul député du gouvernement ici aujourd'hui. Je pense vraiment que cela est plutôt inapproprié, pour dire le moins.

Le président: Merci, monsieur Bean.

M. Whittaker (Okanagan—Similkameen—Merritt): J'allais dire, sans vouloir insister sur l'absence ou la présence de qui que ce soit à la Chambre ou ici, aujourd'hui, que j'étais déçu de voir que nous n'entendrons pas aujourd'hui le point de vue du gouvernement sur cette question. Je vais donc prendre la relève pour la deuxième journée; oui, monsieur le président, c'est la deuxième journée de suite.

Messieurs, je voudrais tout d'abord que nous nous penchions un peu sur le problème du moral. D'après les groupes qui ont déjà comparu devant nous, ce problème semble être la principale cause de la plupart des difficultés que connaît la Fonction publique. Il semble que si nous voulons avoir une Fonction publique efficace, efficiente et performante, nous allons devoir régler ce problème de moral.

[*Texte*]

In listening to Mr. Edwards, with respect to PS 2000, I sort of got the idea that it was like many other motivational seminars. It sounds really good on the surface, but once you scratch the surface, once you leave the motivational seminar, it seems to lack; it does not carry through.

First of all, have you had any input? If so, how much input into PS 2000 have you had? With your answer, could you also say whether that has been an ongoing process and whether that process has been satisfactory, in your minds, in the minds of your group?

Mr. Bean: Of course when Public Service 2000 first started, none of the unions were consulted about it whatsoever. However, we did meet with Mr. Tellier, Mr. Clark, Mr. Edwards, and Huguette Labelle very early. We expressed our strong objections to the ways things were being handled.

Yes, we have had an opportunity to meet with the various task forces. We have had an opportunity to make submissions to the various task forces. While I can say that those meetings have been, generally speaking, good meetings—we have been able to present our views on the various aspects of the Public Service 2000, including the morale issue—I do not know what the implications are going to be. I do not know yet what direction Public Service 2000 is going to come from. I have no problem putting on the record that, yes, we have had good dialogue with the task forces. However, we will have to wait and see what comes out of them.

• 1620

The morale problem is certainly one that has been identified by everybody, including the Public Service Commission, and even to some degree by Treasury Board. When we did the first membership poll that we have ever conducted of our members, it was one of the major issues, and to a large degree, as I indicated earlier, they centred on job security as the number one issue because of the fact that there is no longer job security in the Public Service.

Mr. Whittaker: Can you expand on the job security factor a little bit? It is one of the things I noted from your presentation that you had mentioned. Can you expand on it and tell us how to remedy the situation?

Mr. Bean: The fact that there has been a 15,000 cut-back program as well as increased privatization, contracting out, terms, exclusion orders, etc., has left an uncertainty, as I have pointed out to Mr. de Cotret in a number of meetings.

I will use an example, and it is not a factual example to the degree that the number may not be right. If you say you are going to cut back 300 positions in the Department of Energy, Mines and Resources, somewhere in the Department of Energy, Mines and Resources there are probably 1,200 people who are worried if they are the ones. You have a bunch of people worried and going home saying they just had an announcement that 300 positions are being cut back.

[*Traduction*]

En écoutant M. Edwards nous parler de Fonction publique 2000, j'avais un peu l'impression d'assister à un séminaire de motivation. Tout semble très beau en surface, mais une fois qu'on a quitté le séminaire, il semble manquer quelque chose; il ne reste rien de concret.

Premièrement, j'aimerais savoir si vous avez participé à la création de Fonction publique 2000. Pourriez-vous nous dire également si vous avez été consultés de façon continue et si cette consultation a été satisfaisante pour votre groupe.

M. Bean: Bien sûr, quand Fonction publique 2000 a été mis sur pied, aucun des syndicats n'a été consulté. Cependant, nous avons rencontré très tôt M. Tellier, M. Clark, M. Edwards et M^me^ Huguette Labelle. Nous leur avons fait part de nos objections quant à la façon dont les choses se déroulaient.

Oui, nous avons rencontré les divers groupes de travail. Nous leur avons soumis des mémoires. Bien que ces rencontres aient été, de façon générale, assez constructives puisque nous avons pu présenter notre point de vue sur les divers aspects de Fonction publique 2000, y compris sur la question du moral des troupes, je ne sais pas très bien ce que tout cela va donner. Je ne sais pas encore quelle orientation Fonction publique 2000 décidera de prendre. Je n'ai aucune objection à ce que le compte rendu mentionne que nous avons entretenu un dialogue constructif avec les groupes de travail. Cependant, il faudra attendre de voir ce qui en découlera.

Tout le monde s'entend certainement pour dire qu'il existe un problème de moral à la Fonction publique, y compris la Commission de la Fonction publique et même jusqu'à un certain point, le Conseil du Trésor. Quand nous avons effectué notre premier sondage auprès de nos membres, c'est une des principales questions qui a été soulevée et, dans une large mesure, comme je l'ai indiqué plus tôt, c'est la sécurité d'emploi qui constituait d'après nos membres le problème numéro un, parce qu'en fait, elle n'existe plus dans la Fonction publique.

M. Whittaker: Pourriez-vous nous parler un peu plus longuement de cette question de la sécurité d'emploi? J'ai remarqué que vous en avez parlé dans votre exposé. Pourriez-vous nous proposer des moyens de résoudre ce problème?

M. Bean: L'existence d'un programme visant à supprimer 15,000 postes, combinée à la privatisation et aux recours de plus en plus courants à la sous-traitance, aux nominations pour une période déterminée et aux ordonnances d'exclusion, par exemple, a suscité bien des incertitudes, comme je l'ai déjà signalé à M. de Cotret, à diverses reprises.

Je voudrais vous donner un exemple, qui ne correspond pas nécessairement à la réalité parce que les chiffres ne sont peut-être pas exacts. Mais supposons que vous annonciez la suppression de 300 postes au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources. Vous aurez alors au ministère probablement 1,200 personnes qui se demanderont si leur tour est venu. Tous ces gens s'inquiéteront et rentreront chez eux en disant qu'on vient d'annoncer la suppression de 300 postes.

[*Text*]

Eventually, two or three months later, they identify the 300 positions, and 900 people heave a sigh of relief and say, boy, it is not me this time. In the meantime, you have affected the morale. You have increased the tensions and the frustrations of those employees. They know they are going to have an increased workload out of it. Fortunately, we have been able to negotiate a good work force adjustment procedure which protects most of the employees, but when you can tell them that six months from now, they may be without a job. . . When you tell them you place 15 out of 20, so it is really nothing to worry about, 300 people still go home for the next 4 to 6 months worrying about whether they are going to be the 5 out of the 20 that do not get placed. That does nothing for morale. It does nothing for security.

If this government was going to cut back on the size of the Public Service, in my view, there should have been a commitment right from the start that they were going to do it through attrition, and they were going to retrain and relocate people as necessary. At least it would remove a lot of the anxiety that not only the employee but the family experiences.

Job satisfaction was identified by our membership in the opinion poll as non-existent. They are not listened to. They are not consulted on how to carry out functions, even though they are the people carrying them out on a day to day basis. It used to be that in the federal Public Service you could probably get a promotion within three or four years. Promotional opportunities are not there. Many members we represent have not had a promotion in 10 years.

Mr. Whittaker: Let me zone in on that while you are speaking about it, the problem of "plateau-ing". We have run into that, particularly with the foreign service people. One example given was a person who had been at the same level for something like nine years, with a lot of education and nowhere to go essentially. How widespread is that within the membership of PSAC?

• 1625

Mr. Bean: Extremely widespread, because we represent the vast majority of federal Public Service workers to begin with, but particularly those in the lower classification levels, and those are where most of the cut-backs take place. Those are where most of the contracting out is taking place. So we have—I do not know the percentage—probably upwards of 60% or 70%, I would venture, of people who have not had a promotion in at least five years. That was unheard of prior to this.

We have situations where employees are getting resentful, if you will—and it is unfortunate—of affirmative action programs, because even some of those who are hired on affirmative action programs eventually get the axe through these cut-backs, and other employees are saying that they could have got a promotion but somebody was brought in under affirmative action.

[*Translation*]

Et puis, deux ou trois mois plus tard, ces 300 postes seront désignés; il y aura alors 900 personnes qui pousseront un soupir de soulagement et qui se diront qu'elles ne sont pas visées cette fois-là. Mais entre temps, le moral des troupes s'en trouve affecté. Vous avez augmenté les tensions et les frustrations de ces employés, qui savent que leur charge de travail va en être augmentée. Heureusement, nous avons réussi à négocier un bon programme de réaménagement des effectifs qui protège la plupart des employés, mais quand on leur dit qu'ils n'auront peut-être pas d'emploi dans six mois. . . Quand on leur dit qu'on réussi à placer 15 employés sur 20 et qu'ils n'ont rien à craindre, il y a quand même 300 personnes qui rentrent chez elles pendant les quatre à six mois qui suivent en se demandant si elles ne feront pas partie des cinq personnes sur 20 qui ne sont pas replacées. Cela n'est sûrement pas bon pour le moral, ni pour la sécurité d'emploi.

Si le gouvernement voulait effectivement réduire la taille de la Fonction publique, il aurait dû d'après moi s'engager dès le départ à le faire par attrition et à trouver un nouvel emploi pour les employés, en les recyclant au besoin. Au moins, il aurait ainsi supprimé une bonne part de l'anxiété que connaissent non seulement les employés, mais aussi leur famille.

D'après le sondage d'opinions que nous avons effectué auprès de nos membres, ceux-ci ne tirent aucune satisfaction de leur travail. On ne les écoute pas. On ne les consulte pas sur la manière d'accomplir les fonctions qu'ils doivent pourtant exécuter quotidiennement. Dans le passé, il était généralement possible d'obtenir une promotion après trois ou quatre ans dans la Fonction publique fédérale. Mais ces possibilités d'avancement n'existent plus. Bien des gens que nous représentons n'ont pas eu une promotion depuis 10 ans.

M. Whittaker: Puisqu'il est question de ce problème de plafonnement, j'aimerais que nous en parlions un peu plus longuement. D'autres témoins nous ont déjà fait part de ce problème, en particulier les représentants des agents du service extérieur. On nous a parlé par exemple d'une personne qui se trouvait au même niveau depuis neuf ans à peu près, alors qu'elle était bardée de diplômes, et qui n'avait nulle part où aller. Y a-t-il beaucoup de cas de ce genre parmi les membres de l'Alliance?

M. Bean: Énormément, d'abord parce que nous représentons la grande majorité des fonctionnaires fédéraux, mais surtout parce que nos membres se situent aux niveaux inférieurs de classification, qui ont été les plus touchés par les suppressions de postes. C'est là qu'il se fait le plus d'impartition. Je dirais donc qu'il y a probablement plus de 60 p. 100 ou 70 p. 100 de nos membres qui n'ont pas eu de promotion depuis au moins cinq ans. Ce qui est tout à fait sans précédent.

Il y a des cas où les employés finissent par en vouloir aux programmes d'action positive, ce qui est fort malheureux, parce que même ceux qui sont embauchés grâce à ces programmes finissent par subir les effets de ces réductions; d'autres employés disent qu'ils auraient pu avoir une promotion, mais que le poste qu'ils convoitaient a été accordé plutôt à quelqu'un qui bénéficiait des mesures d'action positive.

[*Texte*]

Mr. Whittaker: We have identified the plateauing problem and the problem with the classification system. Can you give us as a committee any suggestions to overcome the problem so that at least we deal with that particular aspect of the morale problem?

Mr. Bean: First, we have to stop the cut-back program. That is the first thing that has to happen. You cannot overcome plateauing and the inefficient affirmative action programs as long as you are cutting back Public Service employees.

We objected to some affirmative action programs not because we are opposed to affirmative action—far from it—but simply because it meant that other employees were going to have to be given their surplus notice so that an affirmative action program could be implemented. If you are going to implement affirmative action for natives, the handicapped, and visible minorities, then person-years have to be allotted to it. You cannot implement affirmative action while cutting back at the same time; it is just literally impossible.

On contracting out, we are willing to take our chances on a parliamentary inquiry into contracting out, because we are willing to put the service provided by our membership and the costs related to it up to any tests this government wants to put. We know that we can be just as efficient, effective, and cost-effective as any contracting out. You must recognize that in contracting out situations, while there may be a wage saving, there are increases in the number of people who have to administer those contracts, and that to a large degree is not taken into consideration when contracting out happens. So there are a number of ways.

We have situations where the Public Service Commission has introduced the concept of level-to-level transfers. Again, it is creating a problem. One, it creates an abuse problem where managers can and do know a manager in another department and manage to transfer somebody over, and, lo and behold, within six months there is a competition and that individual who transferred over gets a promotion, while the employee sitting there, who had one chance in a small community of ever getting a promotion, has now seen that promotional opportunity blocked. That creates morale problems.

Mrs. Catterall (Ottawa West): I tend to think you are right about the need for a public inquiry. It should not be that way if there was a committee that had overall responsibility for monitoring the Public Service; or indeed, if the government had any sense of accountability for its decisions, like a downsizing program, it would long ago have brought forward evidence and it would be keeping the kind of information that this committee does not have access to that would justify a downsizing program and would be able to demonstrate that it is a cost saving.

[*Traduction*]

M. Whittaker: Nous avons parlé des problèmes de plafonnement et de classification. Pourriez-vous donner au comité des suggestions sur la façon de résoudre ces problèmes de façon à ce que nous puissions nous attaquer au moins à cet aspect du problème de moral.

M. Bean: Premièrement, il faut mettre fin au programme de réduction des effectifs. C'est la première chose à faire. On ne peut pas régler le problème du plafonnement et de l'inéfficacité des programmes d'action positive tant qu'on réduit le nombre de fonctionnaires.

Nous nous sommes opposés à certains programmes d'action positive non pas parce que nous nous opposons à l'action positive en tant que telle, loin de là, mais simplement parce que leur mise en oeuvre obligeait à mettre d'autres employés sur une liste d'excédentaires. Si l'on veut appliquer des mesures d'action positive aux autochtones, aux personnes handicapées et aux membres des minorités visibles, il faut prévoir des années personnes en conséquence. On ne peut pas appliquer un programme d'action positive tout en réduisant les effectifs; c'est tout simplement impossible.

En ce qui concerne les pratiques de sous-traitance, nous sommes prêts à prendre le risque d'une enquête parlementaire sur le sujet, parce que nous pensons que le service offert par nos membres et les coûts de ce service peuvent fort bien soutenir toutes les comparaisons que le gouvernement voudra entreprendre. Nous savons que nous pouvons être tout aussi efficaces, efficients et rentables que n'importe quel entrepreneur privé. Il faut reconnaître que la sous-traitance peut peut-être permettre de réaliser des économies de salaires, mais qu'elle oblige à augmenter le nombre de personnes chargées de l'administration des contrats, ce dont on ne tient pas compte la plupart du temps dans le calcul des coûts. Il y a donc diverses façons de faire les calculs.

Il y a des cas où la Commission de la Fonction publique a commencé à appliquer la notion de mutations de niveau à niveau. Encore une fois, cela crée un problème. Premièrement, cela risque de susciter des abus; par exemple, un gestionnaire peut décider de muter un de ses employés dans le service d'un gestionnaire qu'il connaît, dans un autre ministère, et comme par hasard, il y a un concours six mois plus tard et l'employé muté obtient une promotion alors que les employés qui se trouvent déjà sur place, et qui auraient eu là une de leurs rares chances de promotion, sont bloqués au niveau où ils se trouvent. Cela n'est pas bon pour le moral.

Mme Catterall (Ottawa-Ouest): J'aurais tendance à être d'accord avec vous quant à la nécessité d'une enquête publique. Nous n'en serions pas là s'il y avait un comité chargé de la surveillance générale de la Fonction publique ou plutôt si le gouvernement acceptait vraiment de rendre compte de ses décisions, par exemple de l'adoption d'un programme de réduction des effectifs. Il aurait alors recueilli le genre d'information à laquelle le comité n'a pas accès, et qui justifierait l'application d'un programme de compression; il aurait pu aussi prouver qu'il réalisait ainsi de véritables économies.

[*Text*]

• 1630

I think the suspicions and the examples you have put on the table certainly match my own information that there is good reason to believe that downsizing is costing more money and costing in quality of service and that an inquiry is long overdue.

I want to ask you about one particular thing. Can I clarify one thing, though, just to be sure I understand the situation? You talked about people being brought in under affirmative action. My understanding is that you can only bring somebody in if through competition you cannot find somebody internally to fill a position. What did you mean by that?

Mr. Bean: There have been exclusion orders to provide for affirmative action. The only protection there now is for somebody who is on a surplus list, they get a priority. Other people do not. But there are exclusion orders for affirmative action.

Mrs. Catterall: That has to do with the work force adjustment program, rather than affirmative action, does it not?

Mr. Bean: That is correct. And there have been several exclusion orders with regard to affirmative action programs.

Mrs. Catterall: There is a very complicated, comprehensive process in place now with the nine task forces to reform the Public Service and address some of the issues that you as a union have been wanting addressed for some time.

I shudder to think of the millions of dollars worth of hours of very expensive senior Public Service deputy minister level time that is being spent on this exercise, and my biggest concern is that it is headed absolutely nowhere, because it is being carried out by a small group of people who only understand a small part of how the Public Service works. We have heard very strongly from PIPS, and I know I and some of my colleagues in the opposition have heard very strongly from your members that you are concerned about not being involved in the process.

Yes, you are asked to make a submission, but to me that is like going cap in hand and saying please, please, sir, would you do this for us? I am sorry, that is not the way we run a healthy corporation any more. My big concern is that this whole expensive process is going to be a waste of time and money, because if the people who know the problems on the front line of serving the public and know the solutions are not partners in the process, there will be no commitment to whatever the Public Service 2000 process comes out with; the answers are going to be wrong because they have only had a small bit of the information and there is going to be a great deal of resentment and resistance and inability to implement whatever they come out with.

[*Translation*]

Je pense que les soupçons et les exemples dont vous nous avez fait part correspondent en tous points aux renseignements dont je dispose, à savoir que tout porte à croire que la compression des effectifs coûte cher au gouvernement, qu'elle nuit à la qualité du service et qu'elle aurait dû faire depuis longtemps l'objet d'une enquête.

Je voudrais vous poser une question précise. Mais permettez-moi d'abord de vous demander un petit éclaircissement, pour que je sois bien certaine de comprendre ce qui se passe. Vous avez parlé de l'embauche de certaines personnes dans le cadre des programmes d'action positive. Il me semblait que cela n'était possible que s'il était impossible de trouver quelqu'un à l'intérieur de la Fonction publique pour combler un poste par concours. Qu'avez-vous voulu dire à ce sujet?

M. Bean: Il y a eu des ordonnances d'exclusion pour permettre l'application de mesures d'action positive. La seule protection dans ce domaine, c'est que les employés qui ont été déclarés excédentaires ont la priorité. Ce n'est pas le cas des autres employés. Mais il y a effectivement des ordonnances d'exclusion pour les mesures d'action positive.

Mme Catterall: Cela relève du programme de réaménagement des effectifs plutôt que du programme d'action positive, n'est-ce pas?

M. Bean: Effectivement. Et il y a eu plusieurs ordonnances d'exclusion en ce qui concerne les programmes d'action positive.

Mme Catterall: Il y a un processus très complexe qui se déroule actuellement, avec les neuf groupes de travail chargés de remanier la Fonction publique et d'étudier certaines des questions dont vous, les syndicats, réclamez l'étude depuis un certain temps.

Je frémis à la pensée des millions de dollars de travail que des sous-ministres grassement payés consacrent à cet exercice et ce qui m'inquiète surtout, c'est que celui-ci ne donnera absolument rien parce qu'il est mené par un petit groupe de gens qui n'ont qu'une compréhension partielle de la Fonction publique. Nous avons entendu des commentaires forts éloquents à ce sujet de la part de l'Institut professionnel de la Fonction publique, et moi et certains de mes collègues de l'opposition avons également entendu certains de vos membres se plaindre amèrement de ne pas avoir été invités à participer à cet exercice.

Bien sûr, on vous a demandé de soumettre un mémoire, mais il me semble que c'est une drôle de façon d'avoir recours à vos services. Je suis désolée, mais ce n'est pas ainsi que l'on administre une entreprise de nos jours. Ce qui m'inquiète, c'est que tout ce processus fort coûteux va s'avérer une perte de temps et d'argent parce que, si les gens qui servent le grand public au jour le jour et qui connaissent les problèmes et les solutions ne participent pas aux discussions, ils ne seront pas désireux d'appliquer les conclusions que tirera Fonction publique 2000; les réponses ne seront pas satisfaisantes parce qu'elles ne reflèteront qu'une partie de la réalité et qu'elles vont créer beaucoup de ressentiments et de résistance; personne ne voudra ou ne pourra appliquer ces conclusions.

[*Texte*]

The people who have to implement it do not know why it is being done this way, and I wonder if you could describe for us... I think the most important thing this committee needs to do rather urgently is get that process changed around. Perhaps you could describe for us how you would like to be involved in the process, not in a confrontative kind of process, but problem-solving.

Mr. Bean: First of all, when we first met on it, we expressed and we still express total skepticism with what is going to happen. I do not want to belittle in any way, shape or form deputy ministers or assistant deputy ministers, but they are not involved in the day-to-day process of employer-employee relations. They are not involved in the work force training that is required, etc. They get reports from people who are.

I feel it would have been much more effective had there been... I do not care if the task force is headed up by a deputy minister or an assistant deputy minister, but if other people had been on the task force at the lower management levels, if there had been union representation on the task forces and if there had been employee representation on the task forces, I think it could have been more meaningful. By the way, you mention nine task forces. I am now told there are ten.

Mrs. Catterall: Oh.

Mr. Bean: In fact, I am meeting with the tenth, rather an interesting one, tomorrow. Mr. Manion is now heading up a tenth task force, which I understand is going to deal with training and education. One of the difficulties we have had with training and education is that it tends to be oriented towards the senior levels and very little of it gets down to the working levels. I hope that this tenth task force, headed by Mr. Manion, will certainly want to deal with training, because that is one of our major concerns. New equipment is brought in, very little training is provided, and promotional opportunities are not provided through upgrading one's skills.

• 1635

If we had had our way, if we had been consulted to begin with, we would have certainly indicated a different task force structure. We were in fact told at the first meeting that if we asked permission to meet with the task forces, they would consider it. We made it very clear that we were not about to ask permission, that in fact we expected the task forces to ask us. I admit that I guess we won that point, because they have been asking us.

Albert, did you want to add to that?

Mr. Burke: Yes, first of all, in your question to Daryl about the data that Treasury Board says are not available, I think Treasury Board should consult with the Public Service Commission, because most of these data are available through the Public Service Commission.

We ourselves as a union just received very recently, at a request from us to the Public Service Commission, the numbers and the breakdown of exclusion orders and how they are hired—whether it is through the priority list, through

[*Traduction*]

Ceux qui devront les appliquer ne sauront pas pourquoi ils devraient le faire, et je me demande si vous pourriez nous décrire... Ce que le comité doit faire de toute urgence, c'est modifier tout ce processus. Vous pourriez peut-être nous décrire comment vous aimeriez participer à cet examen, non pas dans une atmosphère d'affrontement, mais dans une recherche commune de solutions.

M. Bean: Premièrement, quand nous avons commencé à en discuter, nous avons exprimé notre scepticisme quant aux résultats de cet exercice; nous n'avons d'ailleurs pas changé d'avis. Je ne voudrais pas minimiser le travail des sous-ministres ou des sous-ministres adjoints, mais il faut bien dire qu'ils n'ont pas à s'occuper quotidiennement des relations syndicales-patronales. Ils ne participent pas aux programmes de formation de la main-d'oeuvre et aux autres activités de ce genre. Ils se contentent de parcourir les rapports de ceux qui y participent.

Il me semble qu'il aurait été beaucoup plus efficace... Je n'ai pas d'objection à ce que les groupes de travail soient dirigés par un sous-ministre ou un sous-ministre adjoint, mais je pense que tout cet exercice aurait pu avoir beaucoup plus de sens si les groupes de travail avaient été composés de gestionnaires de niveaux inférieurs, de représentants syndicaux et de porte-parole des employés. En passant, vous avez parlé de neuf groupes de travail, mais on me dit maintenant qu'il y en a dix.

Mme Catterall: Oh!

M. Bean: En fait, je dois rencontrer demain le dixième, qui semble assez intéressant. M. Manion dirige maintenant un dixième groupe de travail, qui doit étudier les questions de formation et d'éducation. La formation et le perfectionnement présentent, entre autres problèmes, celui de s'adresser surtout aux niveaux supérieurs et très peu aux niveaux subalternes. J'espère que le dixième groupe de travail présidé par M. Manion s'intéressera à la formation qui est une de nos principales préoccupations. Les bureaux regorgent de matériel nouveau mais on offre très peu de cours de formation et aucune possibilité de promotion après perfectionnement.

Si nous avions eu notre mot à dire et si nous avions été consultés au départ, nous aurions certainement préconisé une structure différente pour le groupe de travail. On nous a dit, lors de la première réunion, que les groupes de travail prendraient en considération notre demande d'intervention. Nous avons dit clairement que nous n'avions pas l'intention de demander la permission et que nous avions vraiment l'intention d'être entendus par les groupes de travail. De ce côté, je pense que nous avions gagné, puisqu'ils nous ont justement convoqués.

Albert, avez-vous quelque chose à ajouter?

M. Burke: J'aimerais tout d'abord répondre à la question de M. Daryl concernant les données qui, selon le Conseil du Trésor, ne sont pas disponibles. Je pense que le Conseil du Trésor devrait consulter la Commission de la Fonction publique qui peut fournir la plupart de ces données.

Notre syndicat vient juste de recevoir de la Commission de la Fonction publique les chiffres et la répartition des ordonnances d'exclusion ainsi que les méthodes d'embauche des employés, à partir d'une liste prioritaire, par

[*Text*]

CEIC or through other fora. We have indeed been given a fairly in-depth report from the Public Service Commission, which I am sure the commission would be more than willing to make available to you as a committee.

I am surprised at Treasury Board saying in a letter to the chairman of this committee that these types of data are not kept. They are kept and the department does know who they hire, how they are hired, how many they do hire and for what length of time they are hired. We do have those data ourselves, and I am surprised at Treasury Board telling you that.

As the vice-president of the alliance I have indeed appeared before the Public Service Commission, I guess by now before six or seven different committees. I agree with Daryl's statement and I think for the most part the people on those committees are sincere, but there is a real lack of people at the lower management level having direct involvement.

I think both you and I took part in Touraine in a seminar where some of the lower-level management people were combined with the higher management people. I think anyone who attended that for one day or a day and a half quickly realized that there was a lot of confusion, first of all, as to what the Public Service 2000 was all about and what it was they were seeking from those people. The questions and answers that came really shocked me.

We do have a real concern about it, and it is going to have a tremendous effect over the future on the structure we have to deal with as a union, whether it is at the table at negotiations or otherwise. I think you should ask Treasury Board. . .or maybe it is better to ask the commission for the data they have given us in relation to the number of people on exclusion orders.

Mrs. Catterall: Mr. Chairman, I wonder if we might in fact make note of that, because I assumed that if one asks somebody in as senior a position as Mr. Clark is for information, he will not stop at simply finding out whether his particular office has it, but whether it is available to the parliamentary committee. I would suggest very strongly that the committee chairman get back to Mr. Clark and ask him to provide the data wherever they are available, in departments or whatever.

How urgent do you think it is? I think it is quite urgent and I agree with you. It is not that I question at all the commitment of the deputy minister or very senior management levels to this process or to reform in the Public Service. I simply question. . .they simply cannot possibly have the breadth of knowledge that could be brought to the process by people at a variety of levels, so they are operating on a couple of cylinders when they should be operating on full power, because they do not have the information they need.

• 1640

I am concerned about what you said about the task force on training. As you will know, we attempted to have employee representatives included on the board of directors for the Canadian Centre for Management Development on

[*Translation*]

l'intermédiaire de la CEIC ou d'autres organismes. La Commission de la Fonction publique nous a en effet fourni un rapport assez complet que le Comité pourra certainement se procurer auprès d'elle.

Je suis surpris que le Conseil du Trésor ait répondu au président du Comité que l'on ne conserve pas ces types de données. Ces données existent et le ministère connaît les employés qu'il embauche et sait également comment ils sont recrutés, combien ils sont et pour combien de temps ils sont embauchés. Nous avons toutes ces données et je suis surpris que le Conseil du Trésor vous ait fait une telle réponse.

En tant que vice-président de l'Alliance, j'ai comparu je pense devant six ou sept comités différents de la Commission de la Fonction publique. Je conviens avec Daryl que les membres de ces comités sont sincères, la plupart du temps, mais je remarque également que les gestionnaires de niveau inférieur n'y participent pas directement.

Je crois que nous avons tous deux participé, à Touraine, à un colloque réunissant des cadres supérieurs et des gestionnaires de niveau inférieur. Je crois que toutes les personnes présentes à cette réunion d'une journée ou d'une journée et demie ont vite réalisé qu'il y avait beaucoup de confusion au sujet de Fonction publique 2000 et de ce qu'on attendait d'elles. J'ai vraiment été choqué par les questions et les réponses que nous avons entendues ce jour-là.

Il s'agit, pour nous, d'une préoccupation réelle qui aura des conséquences graves pour l'avenir de la structure avec laquelle nous sommes amenés à traiter en tant que syndicat, soit à la table de négociations, soit ailleurs. Je pense que vous devriez demander au Conseil du Trésor, ou plutôt à la Commission de vous fournir les données que nous avons nous-mêmes obtenues au sujet du nombre de personnes exclues.

Mme Catterall: Monsieur le président, je me demande si nous devrions suivre ce conseil, étant donné que si nous demandons ces renseignements à une personne occupant un poste aussi élevé que M. Clark, il ne va pas se contenter de vérifier si les données sont disponibles à tel ou tel bureau, mais il va également chercher à savoir si elles sont à la disposition du Comité parlementaire. Je serais plutôt d'avis que le président du Comité communique à nouveau avec M. Clark afin de lui demander de fournir les données dont nous avons besoin, qu'elles soient disponibles dans les ministères ou ailleurs.

Quant au délai, je suis d'accord avec vous qu'il y a urgence. Je ne mets absolument pas en doute l'engagement du sous-ministre ni des cadres supérieurs vis-à-vis de ce processus ou de la réforme de la Fonction publique. Je constate tout simplement qu'ils ne peuvent pas, à eux seuls, avoir une vue aussi complète que tous les intervenants de divers niveaux. Par conséquent, ils ne peuvent pas donner un plein rendement puisqu'ils n'ont pas toutes les informations dont ils ont besoin.

Ce que vous avez dit du groupe de travail sur la formation me préoccupe. Comme vous le savez, nous avons essayé, selon le même principe, de faire entrer des représentants des employés au conseil d'administration du

[*Texte*]

the same principle. How can you manage people unless you know what their work experience is? How can you design management training programs unless you are considering the whole of the body to be managed? And that was turned down by the government. I am concerned if especially that particular one is not proceeding with the full participation—not just information from employees but the full participation—of employee representatives. I think it is urgent that we get a message to the government and to senior management that we feel the process is missing at least one arm and two legs.

How would you propose that employee representatives, unions, more junior level managers be included in the task forces? I presume if anybody can select senior managers to appoint to a task force, they could also select people who could make a contribution from other levels.

Mr. Bean: In fairness, if you were going to get into employees being on the task forces, who I think should be there, I believe the unions should be consulted as to the possibility of employees and who they might be. I am not going to pretend that we are unbiased. I am not suggesting, by any stretch of the imagination, that we have the right to select what employees. I might be inclined to select those who are a little more active in the union, etc., than what the employer would. So I would suggest that there should be a process where perhaps a list of names could come forward and somebody would make a selection from that list of names so it is not all union activists who are on the committee. Unfortunately, I think it is going to be too late, from where I see this government headed. I understand they want to table legislation by the fall.

If you are going to get into that type of a meaningful task force, then I think it would have taken at least a year or 18 months to conduct it. And I think there would have had to be arrangements made for those people to consult with workers in the field, at general meetings during work hours so the workers could show up and be free to provide their input. I think there are ways of doing it, but I am not too sure it can be done at this stage.

Mrs. Catterall: [*Inaudible—Editor*] —want to give it some appearance of legitimacy.

Mr. Burke: There is another way, I suppose, even at this stage, to do it. You could call it "phase two" once those groups of task forces have completed their work and have their recommendations—basically what they are going to submit to the government for suggested changes.
If there were regional task forces created—like Atlantic, Quebec, Ontario, and maybe the western two divisions—made up of lower level management and employees—we use the term in

[*Traduction*]

Centre canadien de gestion. Comment peut-on prétendre diriger des employés sans connaître leur expérience professionnelles? Comment concevoir des programmes de formation de gestion sans prendre en considération l'ensemble des employés à qui ils s'adresseront? Or, le gouvernement a rejeté notre demande. Je suis vraiment inquiet, surtout si l'on ne permet pas aux représentants des employés de participer pleinement au processus et non pas d'en être simplement informés. Selon moi, il est urgent de faire savoir au gouvernement et aux cadres supérieurs que le processus nous paraît boiteux.

Que proposez-vous relativement à la participation aux groupes de travail des représentants des employés des syndicats et des gestionnaires de niveaux inférieurs? D'après moi, si le gouvernement peut désigner des gestionnaires supérieurs pour participer à un groupe de travail, il peut également choisir parmi les employés des niveaux inférieurs ceux qui sont capables de participer de manière utile.

M. Bean: Je suis convaincu que les employés devraient participer aux groupes de travail, mais je pense également qu'il faudrait consulter les syndicats afin de déterminer quels devraient être ces employés. Je ne prétends pas que nous soyons au-dessus de tout préjugé. Je ne crois pas absolument pas que nous avons le droit de choisir les représentants des employés. J'aurais peut-être tendance à choisir, contrairement à l'employeur, les employés qui sont un peu plus actifs au syndicat, etc. Je serais donc en faveur de l'établissement d'une liste de noms à partir de laquelle on pourrait choisir les représentants des employés, afin qu'ils ne soient pas tous des militants syndicaux. Malheureusement, j'ai l'impression qu'il est déjà trop tard puisque le gouvernement a l'intention de déposer la loi cet automne.

Je pense qu'il aurait fallu s'y prendre au moins un an ou un an et demi à l'avance pour constituer ce type de groupe de travail. Je crois également qu'il aurait fallu s'organiser pour que les membres du groupe de travail consultent les travailleurs sur place, au cours d'assemblées générales pendant les heures de travail, afin que les employés aient l'occasion de présenter leurs commentaires. Il y a plusieurs formules possibles, mais je pense qu'il est, à ce stade, déjà trop tard.

Mme Catterall: [*Inaudible—au rédacteur*] . . .chercher à lui donner une apparence de légitimité.

M. Burke: Je suppose qu'il est encore possible de le faire, même à ce stade. Vous pourriez en effet envisager une deuxième phase une fois que les groupes de travail auront achevé leurs travaux et présenté au gouvernement les changements qu'ils recommandent. Les gestionnaires de niveaux inférieurs et les employés de la base, comme on dit dans les syndicats, qui composeraient les groupes de travail régionaux créés par exemple dans la région de l'Atlantique,

[*Text*]

union "grass-roots employees"—they could take those proposed changes and submit recommendations back before they and Mr. Edwards make their final submission to the government. They would not only have their global plan before them but concerns raised from the regions of the people who actually administer government policies and deal with the public on a day-to-day basis. So there could be a phase two, without wasting the work that has already been done. They would have back recommendations. And red flags would be up: that if you do this, this could happen. I think that could be put in place without too much of a problem.

• 1645

Mr. Whittaker: On page 20, paragraph 43, Mr. Bean, you have talked about the failure of the employer to ensure the classification standards for female-dominated occupational groups are fair and free from sex discrimination. I understand the recent report of the task force on barriers to women in the Public Service cited discussions with your union on the recommendation the classification system be overhauled. Can you expand on that for us and give us a little better an idea of where it should be going and what the problems are?

Mr. Bean: Again, I believe for it to be effective the whole classification system needs to be negotiable, as it is in most jurisdictions. It also has to be a standardized classification system that is gender free and weights in accordance with factors such as skill and effort, knowledge, physical conditions, supervision, and one other one, which recognize the concept of equal pay for work of equal value.

You will note on page 18, paragraph 41, where we comment on two of the largest groups in the Public Service, the CR group and the secretarial group, who are still working under a classification standard that was developed in 1966. That has not been revised. Yet these are two of the major groups in the Public Service, with close to 60,000 employees. Some very minor amendments were made in 1970, but it still does not recognize that we are in the computer age. Their classification system does not recognize that they use computers.

Mr. Whittaker: So if we are looking at the morale problem, we can look right there. A good part of the morale program is right within that classification itself.

Mr. Bean: No question whatsoever.

Mr. Whittaker: I asked this of one of the other groups that were before us, and I am going to put this question to you. As constituted and as structured, can you see Public Service 2000 doing the job it is supposed to do, increasing morale, effectiveness, efficiency, and cost-effectiveness of the Public Service?

Mr. Bean: No. As I indicated before, we have greeted the whole thing with much skepticism. We still feel the same way. If it is to be effective, then the process has to involve more than senior managers. It has to involve union representatives. It has to involve workers who are doing the work on a day-to-day basis.

[*Translation*]

du Québec, de l'Ontario et de l'Ouest pourraient proposer des changements et présenter leurs recommandations avant que M. Edwards et ses collègues présentent le rapport au gouvernement. Cela leur permettrait d'avoir non seulement un plan d'ensemble, mais de connaître également les préoccupations des employés régionaux qui administrent les politiques du gouvernement et qui ont affaire chaque jour avec le public. Il serait donc possible de procéder à une deuxième phase d'études sans rejeter le travail qui a déjà été effectué. On aurait ainsi des recommandations et des drapeaux rouges qui avertiraient des conséquences de telle ou telle mesure. Je pense que cela pourrait être mis en place sans trop de difficulté.

M. Whittaker: Monsieur Bean, au paragraphe 43 de la page 20, vous indiquez que l'employeur a failli à la tâche de veiller à ce que les normes de classification visant des groupes professionnels à prédominance féminine soient équitables et que toute discrimination sexuelle y soit bannie. Je crois que le récent rapport du groupe de travail sur les obstacles que rencontrent les femmes dans la Fonction publique a fait état de votre recommandation visant à modifier le système de classification. Pouvez-vous nous donner des explications à ce sujet et nous aider à mieux comprendre quels sont les problèmes et quelles devraient être les solutions envisagées?

M. Bean: Selon moi, le système de classification doit être négociable pour être vraiment efficace, comme c'est le cas dans la plupart des secteurs. Il doit également être normalisé et s'appliquer de manière égale aux hommes et aux femmes, en tenant compte de facteurs tels que la compétence et les efforts déployés, les connaissances, les conditions de travail, la supervision et reconnaître le principe du salaire égal pour un travail d'égale valeur.

Vous noterez, au paragraphe 41 de la page 18, qu'aucune modification majeure n'a été apportée depuis 1966 à la norme de classification applicable à deux des groupes professionnels les plus importants de la Fonction publique, soit le groupe CR et le groupe secrétariat. Pourtant, ce sont les deux groupes principaux de la Fonction publique qui regroupent près de 60,000 employés. De légères modifications ont été apportée en 1970, mais le système de classification n'est pas adapté à notre époque puisqu'il ne reconnaît pas l'utilisation des ordinateurs par les employés de ces deux groupes.

M. Whittaker: Par conséquent, si nous voulons régler le problème du moral, il faut se pencher sur le système de classification.

M. Bean: Il n'y a aucun doute là-dessus.

M. Whittaker: Je vais vous poser une question que j'ai déjà posée à un des deux groupes que nous avons entendus. Telle qu'elle est constituée et structurée, croyez-vous que Fonction publique 2000 puisse atteindre les objectifs qui lui sont fixés et contribuer à améliorer le moral, l'efficacité l'efficience et la rentabilité de la Fonction publique?

M. Bean: Non. Comme je l'ai déjà dit, nous étions assez sceptiques au départ et nous le demeurons. Pour que l'exercice soit efficace, il ne doit pas seulement faire appel aux cadres supérieurs, mais consulter également les représentants syndicaux et les employés qui assurent la prestation quotidienne des services.

[*Texte*]

Albert makes a good point, that perhaps if they moved to a second phase, where some of these recommendations were tabled for further review and input, it could be salvaged yet it could maintain the work that has been carried out so far.

Mr. Whittaker: A strictly management-driven task force is not going to succeed in solving the morale program at this stage?

Mr. Bean: Not at all. Let us face it, with the experience we have gone through in the last five to ten years employees do not and will not accept a management-driven exercise as being fair, and particularly one that does not have representation from the unions that represent them. The vast majority of our members—and that was also in our opinion poll—strongly support their union, recognize the benefits of having a union, and recognize the expertise we are able to bring to these subjects.

• 1650

Mr. Whittaker: Will the projection of a collective bargaining system—some of the classifications and some of the things that you have set out here—go part-way toward boosting morale? Do you see that as part of a solution to the problem?

Mr. Bean: Yes, it will. I want also to be honest and say it is not going to do it overnight. It is going to take time and it is going to have to enter into a situation of where there is meaningful negotiations with regard to the staffing and classification process rather than stonewalling, as we have had all along. Even the consultation process that now exists is meaningless.

Mr. Whittaker: I think this gets to one of the things you have put in your opening remarks to us wherein you say the present system is biased in favour of the employer. Is this what you are getting at?

Mr. Bean: Yes, very much so. You have in the classification system a three-panel management panel that reviews the classification system and makes a recommendation. You can grieve the classification system and point out that you are not properly classified. It goes back to another three-person panel.

It does not have any fairness. There is no third-party process and you cannot go beyond the deputy minister level. You are appealing to the person who authorized the decision in the first place. There is not very much justice in a system where you appeal to the same person who authorized the decision in the first place.

Mrs. Catterall: Can I ask one very quick yes-or-no question? In your view, is the present task force system—the whole process of PS 2000—designed to reform the Public Service to meet the management requirements but not to meet the aspirations of the vast majority of employees of the Public Service?

Mr. Bean: I would certainly think from the preliminary reports that we have received and comments from the task force that this is the direction they are headed in. They seem to be talking about providing more flexibility, more

[*Traduction*]

Albert avait une bonne idée lorsqu'il a proposé une deuxième phase au cours de laquelle les recommandations seraient révisées et commentées. Cela permettrait de sauvegarder le travail qui a été fait jusqu'à maintenant.

M. Whittaker: Vous pensez qu'un groupe de travail composé uniquement de cadres ne parviendra pas à améliorer le moral des employés?

M. Bean: C'est impossible. Étant donné ce que nous avons vécu depuis cinq ou dix ans, les employés n'accorderont aucun crédit à des recommandations émanant uniquement de la direction, sans aucune participation des syndicats qui les représentent. Comme l'a révélé le sondage d'opinion, la grande majorité de nos membres appuient leur syndicat, reconnaissent les avantages qu'ils en retirent ainsi que les compétences que nous avons pour discuter de tels sujets.

M. Whittaker: Est-ce que la mise en place d'un système de négociation collective, certaines des classifications et certains des éléments que vous avez mentionnés ici permettraient de contribuer à améliorer le moral? Est-ce que cela vous paraît être un élément de solution?

M. Bean: Oui, en effet, mais, en toute honnêteté, l'amélioration ne peut pas se produire du jour au lendemain. Il faudra du temps et il faudra que les réponses évasives que nous avons reçues jusqu'à présent fassent place à de véritables négociations en matière de dotation en personnel et de classification. Le processus de consultation qui existe actuellement est absolument inutile.

M. Whittaker: Je pense que cela nous ramène à vos remarques préliminaires dans lesquelles vous accusez le système actuel d'avoir un préjugé favorable envers l'employeur. Est-ce que c'est bien là que vous voulez en venir?

M. Bean: Tout à fait. Le système de classification se fonde sur les recommandations d'un groupe de cadres composé de trois personnes chargé d'examiner la classification des employés. S'ils se jugent lésés, les employés peuvent déposer un grief pour contester leur classification. Dans ce cas, leur grief est examiné par un autre groupe de trois personnes.

Le système n'est pas équitable, car il ne prévoit pas l'intervention d'un tiers et ne permet pas d'aller au-delà du niveau de sous-ministre. L'employé fait appel auprès de la personne qui a autorisé la première décision. Il est impossible pour un tel système d'être juste.

Mme Catterall: J'aimerais vous poser une question à laquelle vous pouvez répondre par oui ou par non. Le système actuel de groupe de travail, en l'occurrence tout le processus Fonction publique 2000, vous paraît-il conçu pour réformer la fonction publique de manière à répondre aux exigences de la direction plutôt que de tenir compte des aspirations de la grande majorité des employés de la fonction publique?

M. Bean: C'est en effet ce qui se passe, si j'en juge d'après les rapports préliminaires et les commentaires que nous avons reçus du groupe d'étude. Le groupe de travail propose d'accorder aux cadres plus de souplesse, plus de

[*Text*]

management ability to control the workplace and more flexibility with staffing to departments. We know what has happened with that. This is why we have had the appeal system clogged up with appeals. This is why we have been before the courts on a regular basis.

What seems to be is exactly as Mr. Edwards said. It is a management-driven exercise designed to provide more flexibility to managers and not to answer the problems the workers have at all.

Mrs. Catterall: And more power to managers.

Mr. Bean: There is no question but that when they provide more flexibility, with it goes more power.

Mrs. Catterall: Does it?

Mr. Bean: Oh, yes, definitely!

Mr. Burke: Mr. Chairperson, I just want, as a personal note to you, to say that for the alliance to take the time to put together the comprehensive brief we have, to get it translated in both official languages to ensure that all these data are made available, to come before a committee that we obviously assumed was established by the government, and to face all those empty chairs on the other side I think is very unfair of this government to show such low interest to the degree of almost contempt for union organizations that are representing the federal government employees.

I can assure you that any time we have invited government employees or government representatives to appear before our boards of directors or other committees, we have had the courtesy to show up, to let them express their concerns and to have the opportunity to relay back to them our concerns as well.

Brother Bean here has expressed to you our dissatisfaction with this. If you realize the hours we put in in the run of a day in trying to co-operate with a government that does not always go in our directions and in trying to ensure that we represent our people in a fair and just way, it is very demoralizing to say the least to see the situation here. I cannot express to you in strong enough words the feelings I have on it.

• 1655

Mr. Bean: I have been brought to task for using unparliamentary terms once, so I will try not to do it again.

The Vice-Chairman: On behalf of the committee, I want to thank you for your brief and also for your attendance here today.

We will suspend the meeting for 30 seconds to enable the Public Service representatives to leave and for the representatives from the Economists', Sociologists' and Statisticians' Association to take the witness chair. Thank you.

• 1656

[*Translation*]

contrôle sur les lieux de travail et plus de latitude au ministère en matière de dotation en personnel. On sait ce que cela donne. C'est la raison pour laquelle les appels ont été si nombreux qu'ils ont engorgé le système. C'est la raison pour laquelle nous nous trouvons régulièrement devant les tribunaux.

C'est exactement ce que M. Edwards semble avoir dit. Il s'agit d'un groupe de travail animé par des cadres et destinés à conférer plus de flexibilité aux cadres de direction plutôt qu'à répondre aux problèmes des employés.

Mme Catterall: Et plus de pouvoirs aux gestionnaires.

M. Bean: En effet, plus de flexibilité signifie plus de pouvoirs.

Mme Catterall: Vous êtes certain?

M. Bean: Tout à fait!

M. Burke: Monsieur le président, il est très décevant pour l'Alliance qui a pris le temps de rédiger un mémoire détaillé, de le faire traduire dans les deux langues officielles et de veiller à sa distribution afin de témoigner devant un comité qui nous semblait avoir été mis sur pied par le gouvernement et de faire face à toutes ces chaises vides de l'autre côté de la table. Je pense qu'il est anormal que le gouvernement affiche une telle indifférence proche du mépris pour les organismes syndicaux qui représentent les employés du gouvernement fédéral.

De notre côté, chaque fois que nous invitons des employés ou des représentants du gouvernement à se présenter devant nos administrateurs ou nos comités, nous avons la politesse d'être présents afin d'entendre leurs préoccupations et de leur faire part des nôtres.

M. Bean, ici présent, vous a fait part de son mécontentement à ce sujet. C'est pour le moins très démoralisant de se trouver accueilli de la sorte quand on se démène à longueur de journée pour essayer de coopérer avec un gouvernement qui n'a pas toujours les mêmes vues que nous et de représenter nos syndiqués de manière équitable. Je ne trouve pas des mots assez forts pour exprimer ce que je ressens.

M. Bean: Comme on m'a déjà réprimandé une fois pour avoir utilisé des propos anti-parlementaires, je vais essayer de ne pas recommencer.

Le vice-président: Au nom du comité, je vous remercie d'être venus ici aujour'hui et de nous avoir présenté votre mémoire.

Nous allons suspendre la séance pour 30 secondes afin de permettre aux représentants de l'Alliance de la Fonction publique du Canada de quitter la table et aux représentants de l'Association des économistes, sociologues et statisticiens de les remplacer. Merci.

[*Texte*]

• 1659

The Vice-Chairman: We will resume our consideration under Standing Order 108.(3), consideration of paragraphs 1.168 to 1.184 of the 1989 Auditor General's report as well as past Auditor Generals' reports relating to reform of the Public Service.

We now have with us from the Economists', Sociologists' and Statisticians' Association Marvin Gandall, Executive Secretary; Alex Cullen, Vice-President; and Dr. Ed Overstreet, President of Local 512. Welcome, gentlemen. We appreciate your attendance here today. You have a written brief that has been distributed to committee members. Please summarize your brief, after which members will put some questions to you.

• 1700

Mr. Alex Cullen (Vice-President, Economists', Sociologists' and Statisticians' Association): Mr. Chairman, I intend to briefly introduce the subject matter, then turn it over to Marvin Gandall, who will take you through the important points of the brief. Dr. Ed Overstreet is with us today because he brings with him not only 21 years experience as a project manager, both research and evaluation professionals, he also chairs our job security committee and can provide you with quite a bit of information with respect to contracting out.

Mr. Chairman, I know the purpose of this committee is to scrutinize the public accounts, and from that the management of government. Clearly, one of the major issues facing the management of government is the initiative known as Public Service 2000. We all woke up on December 12 to discover that this initiative had indeed been announced by the Prime Minister. Nine days later we were invited to a briefing by the clerk of the Treasury Board to find out about this initiative.

After being told about nine task forces, the subject matter and the rather amazing deadline of completing such an analysis of the Public Service and getting it to Parliament with legislative proposals this summer—now the fall, I understand—we were perturbed to say the least.

Mr. Chairman, it is clearly a management-driven exercise. We requested input for federal government employees through their union representatives. It was agreed to, although it was not part of the original package. We had taken the opportunity to make presentations to a number of task forces, particularly occupational classification structure, compensation benefits, staffing, staff relations, work force adaptation, administrative policies and common services.

However, making representations within the context of a process that we do not control—in fact we have very strong concerns about the assumptions this whole study is based on—does not give us any confidence whatsoever in the

[*Traduction*]

Le vice-président: Conformément à l'article 108.(3) du Règlement, nous reprenons notre étude des paragraphes 1.168 à 1.184 du Rapport annuel de 1989 du vérificateur général, ainsi que de ses rapports annuels précédents ayant trait à la réforme de la Fonction publique.

Nous accueillons maintenant l'Association des économistes, sociologues et statisticiens. Je souhaite la bienvenue à M. Marvin Gandall, secrétaire exécutif, à M. Alex Cullen, vice-président et à M. Ed Overstreet, président de la section 512. Nous sommes ravis de vous voir ici aujourd'hui. Je sais que vous avez un mémoire écrit qui a été distribué aux membres du comité. Je vous invite à en faire un résumé. Ensuite, les députés vous poseront des questions.

M. Alex Cullen (vice-président, Association des économistes, sociologues et statisticiens): Monsieur le président, après une brève introduction du sujet, je vais donner la parole à monsieur Marvin Gandall, qui parcourra avec vous les points saillants du mémoire. M. Ed Overstreet nous accompagne aujourd'hui non seulement à cause de ses 21 ans d'expérience comme Chargé de projets de recherche et d'évaluation mais aussi parce qu'il préside notre comité de la sécurité d'emploi et peut vous donner beaucoup d'informations sur l'impartition.

Monsieur le président, je sais que l'objectif de ce Comité consiste à étudier attentivement les comptes publics et, par conséquent, la gestion gouvernementale. Or, à l'heure actuelle, de toute évidence, l'une des grandes questions de gestion gouvernementale c'est l'initiative dite Fonction publique 2000. Nous avons tous constaté le 12 décembre que le premier ministre avait effectivement annoncé cette initiative. Neuf jours plus tard, le greffier du Conseil du Trésor nous a invités à une séance d'information sur le sujet.

On nous a alors expliqué de quoi il s'agissait et on nous a annoncé qu'environ neuf groupes de travail allaient être créés et que des propositions législatives découlant de l'analyse de la Fonction publique allaient être présentées au Parlement dès l'été—on parle maintenant de l'automne, si j'ai bien compris. Nous avons été fort décontenancés, c'est le moins qu'on puisse dire.

Monsieur le président, il s'agit clairement d'une initiative de la gestion. Nous avons demandé que les employés du gouvernement fédéral puissent participer par le truchement de leurs représentants syndicaux. Cela a été accepté, même si ce n'était pas prévu au départ. Nous avons profité de l'occasion pour faire valoir nos positions auprès d'un certain nombre de groupes de travail, notamment en matière de structure, de classification professionnelle, de prestations d'indemnisations, de dotation, de relations de travail, de réaffectation du personnel, de politiques administratives et de services communs.

Cependant, puisque nos démarches sont faites dans le cadre d'un processus dont le contrôle nous échappe—nous contestons même sérieusement les hypothèses de base de l'ensemble de l'étude—le processus ne nous inspire aucune

[*Text*]

integrity of the process. We believe that Public Service 2000 is in large measure an attempt to undo past Public Service reforms, and to undermine the principle of merit staffing and collective bargaining upon which those previous reforms are based.

At the end of our presentation we will be asking that Parliament regain control of this process, and we will point out that the responsibility for ensuring that the civil service does its job in a timely and productive manner lies with the Parliament of Canada. You will find us requesting a royal commission to ensure that this task is performed in an unbiased manner which makes sure the public interest is well represented, not just the interests of one particular group.

On that note, Mr. Chairman, I would like to ask Marvin Gandall to take us through the major points of our brief.

Mr. Marvin Gandall (Executive Secretary, Economists', Sociologists' and Statisticians' Association): Our brief is entitled "ESSA's Program for Public Service Reform", and is intended as a critical assessment of Public Service 2000, but we would like to think it is more than that. In developing our position with respect to this initiative we were aware of the need to go beyond mere negativism and to present an alternative reform program that not only addressed the needs of federal employees, including our members, but also, and perhaps more importantly, addressed public interest in this area.

We proceeded on the assumption that the Canadian people have historically demanded the following from its Public Service: one, that it be cost-effective and improve its service delivery; two, that it be free of patronage; and three, that it be free from labour conflict and capable of recruiting qualified personnel. You will note from the table of contents—sections three, four and five—that the substantive part of our paper is an examination of how these public policy objectives can best be attained. Sections one and two deal with the need for reform and the way it is being managed by Public Service 2000. The final section, section six, contains our recommendations.

• 1705

We began our submission by pointing out that employee organizations, including ESSA, have always been in the forefront of efforts to reform the Public Service, but we also caution that such reform must be "intelligent and carefully considered reform, the consequences of which will be with us for at least a generation". This means in the first instance that it must be reform that "respects and builds on the experience of the past". Public Service 2000 cannot be characterized as a carefully considered exercise, nor as one that builds on past reforms.

[*Translation*]

confiance. Nous croyons que Fonction publique 2000 vise essentiellement à démanteler les résultats de réforme antérieure de la Fonction publique et à miner les principes de la promotion au mérite et de la négociation collective sur lesquelles les réformes antérieures ont été fondées.

À la fin de notre exposé, nous allons demander que le Parlement reprenne à nouveau le contrôle du processus et nous allons signaler que le Parlement du Canada a la responsabilité de faire en sorte que la Fonction publique exécute efficacement les tâches qui lui sont confiées. Vous allez constater que nous proposons une Commission royale pour garantir que la réforme de la Fonction publique soit faite dans un climat d'objectivité qui corresponde à l'intérêt public et non pas seulement aux intérêts d'un groupe en particulier.

Cela dit, monsieur le président, je vais demander à Marvin Gandall de nous exposer les éléments clés de notre mémoire.

M. Marvin Gandall (secrétaire exécutif, Association des économistes, sociologues et statisticiens): Notre mémoire s'intitule «Programme de l'AESS en vue de la réforme de la Fonction publique». Il ne consiste pas uniquement en une évaluation critique de Fonction publique 2000. En élaborant notre prise de position, nous étions conscients du besoin de passer outre au simple négativisme et de présenter un programme substitutif qui traiterait non seulement des besoins des employés, nos membres, mais aussi, chose peut-être plus importante encore, de l'intérêt public.

Nous avons donc retenu l'hypothèse selon laquelle la population canadienne a toujours, par le passé, exigé ce qui suit de sa Fonction publique: premièrement, qu'elle soit rentable et qu'elle améliore la prestation de ses services; deuxièmement, qu'elle soit libre de tout népotisme et, troisièmement, qu'elle soit libre de conflits dans les relations de travail et qu'elle soit en mesure de recruter du personnel compétent. Vous constaterez d'après les sections trois, quatre et cinq de la table des matières que l'essentiel de notre document porte sur les meilleurs moyens d'atteindre ces objectifs. Les sections un et deux traitent du besoin de réforme et du processus Fonction publique 2000 comme réponse à ce besoin. La dernière section, la section six, renferme nos recommandations.

Nous commençons par signaler que les organisations d'employés, dont l'AESS, ont toujours été à l'avant-garde des efforts de réforme au sein de la Fonction publique mais nous préconisons ensuite la prudence en soulignant que ces réformes doivent être «intelligentes et bien réfléchies car nous aurons à en subir les conséquences pendant au moin une génération». Ce qui signifie, dans nos propres termes, qu'il doit s'agir de réformes qui d'abord «respectent l'expérience du passé et s'en inspire». L'initiative de Fonction publique 2000 ne peut être qualifiée ni d'exercice bien réfléchi ni de réforme qui fait fonds sur l'enseignement du passé.

[*Texte*]

The reference is to the two great prior Public Service reforms in this century—in 1919 and 1967. As you know, the 1919 reform was designed to curb patronage in the Public Service, and the 1967 reform was designed to reduce labour conflict and recruit more qualified personnel through the introduction of partial collective bargaining of pay and benefits.

As our brief states, we accept that the systems and institutions put in place by these reforms must change in accordance with the times, but we are concerned that the current exercise risks throwing out the baby with the bathwater. We think Public Service 2000 is in large measure an attempt to undo past reforms and to undermine the principles of merit staffing and collective bargaining upon which those previous reforms were based. This will be clear in reading our brief.

Unlike past reforms, the current initiative is—and we have heard this phrase over and over again—management-driven. Like managers everywhere, the Public Service bureaucracy has an interest in eliminating all fetters on its discretionary authority. We draw your attention in particular to the last half of page 4 of our submission, where we characterize Public Service 2000 as "the culmination of a lengthy effort by the senior bureaucracy to strengthen its administrative authority" at the expense of what it considers to be unreasonable constraints imposed on its activities by collective bargaining and by Parliament through the Public Service Commission.

We do not have the same purblind faith in the bureaucracy's objectivity and ability to manage change as it has in itself. We want the process to be independent of the parties of interest and we think Canadians do too. We would like, as Mr. Cullen has indicated, to see Parliament wrest control of the process from the senior bureaucracy and we explain why in more detail on pages 3 through 7 of our submission.

Our first recommendation, therefore, on page 28, would have your committee call for the formation of a parliamentary-sponsored royal commission on Public Service reform accompanied by a moratorium on legislative change until the commission has reported. The commission could consider the proposals of the management task forces in the same manner as submissions from other interested parties both inside and outside the Public Service.

How do the proposals being floated by the architects of Public Service 2000 conflict with the interests of Canadians? What kind of reform is in fact needed?

We call for a cost-effective and improved Public Service. Public Service 2000 will neither improve the delivery of public services nor make them more cost-effective. We argue this point on page 8 through 13. In our view, the problem of poor service delivery is not, as the task forces frequently suggest, the result of poorly motivated employees. The cause is much more complex and fundamental. Simply put, it is the result of years of downsizing of the federal Public Service. On page 9,

[*Traduction*]

Nous faisons allusion ici aux deux grandes réformes de la Fonction publique au cours de ce siècle, soit en 1919 et en 1967. Comme vous le savez déjà sans doute, la réforme de 1919 visait à éliminer le népotisme dans la Fonction publique et celle de 1967 visait à promouvoir l'harmonie des relations de travail et à assurer le recrutement d'employés plus compétents par l'introduction des négociations partielles en matière de rémunération et d'avantages sociaux.

Bien que nous reconnaissions dans notre mémoire que le sytème et les institutions mis en place à la suite de ces réformes doivent s'adapter à l'époque, nous craignons que, ce faisant, l'on soit plus zélé que prudent. Nous croyons que Fonction publique 2000 vise, dans une large mesure, à revenir sur la réforme passée et à saper les principes de la dotation selon le mérite et de la négociation collective, principes sur lesquels ces réformes étaient fondées. Ceux qui auront lu notre mémoire comprendront mieux cette perception qui est la nôtre.

Contrairement aux réformes antérieures, l'initiative en cours est menée par la direction. Comme les gestionnaires partout ailleurs, ceux de la Fonction publique ont intérêt à supprimer les contraintes imposées à leur pouvoir discrétionnaire. Nous attirons plus particulièrement votre attention sur le 2e paragraphe à la page 4 où nous décrivons Fonction publique 2000 comme étant «l'aboutissement d'un effort soutenu de la part de la bureaucratie supérieure en vue de renforcer son autorité administrative», au détriment de ce qu'elle considère être des contraintes excessives que le Parlement et les négociations collectives imposent à leurs activités par le biais de la Commission de la Fonction publique.

Nous ne partageons pas la foi aveugle de la bureaucratie en sa propre objectivité et en sa capacité d'opérer le changement. Nous voulons une réforme objective et nous croyons que c'est également ce que souhaitent les Canadiens. Nous voulons, comme M. Collen l'a dit, que le Parlement soustrait le processus au contrôle de la bureaucratie supérieure et nous avançons les raisons pour lesquelles nous le souhaitons de la page 3 à la page 7 de notre mémoire.

Par conséquent, selon notre première recommandation, à la page 28, nous proposons à votre comité de recommander la formation d'une commission royale parlementaire sur la réforme de la Fontion publique et, parallèlement l'imposition d'un moratoire sur tout changement législatif d'ici à ce que cette commission ait déposé son rapport. La commission pourrait recevoir les propositions des groupes de travail créés par la direction au même titre que les mémoires présentés par des parties intéressées, tant de l'intérieur que de l'extérieur de la Fonction publique.

En quoi Fonction publique 2000 va-t-elle à l'encontre des intérêts des Canadiens? Quel genre de réformes faut-il?

Nous préconisons une Fonction publique rentable et améliorée. Les propositions concoctées par les artisans de Fonction publique 2000 ne serviront ni à améliorer la prestation des services ni à rendre ceux-ci plus rentables. Nous défendons ce point de vue de la page 8 à la page 13. A notre avis, le problème de la piètre qualité des services n'est pas imputable au manque de motivation des employés comme semblent le suggérer plusieurs groupes de travail. La cause

[*Text*]

we note that "it does not require insight to recognize that when necessary resources are cut, the volume and quantity of output declines whether in relation to services delivered by government or goods delivered by manufacturers".

Paralleling the employee cut-backs has been a great growth in the management category so that the Public Service has become, as we put it, "bloated at the top and undernourished at the middle and lower levels". We recommend, therefore, that the mandate of the royal commission include a study of the effects of downsizing on the delivery of services to the public, and that as a start resources be reallocated from the management category to the work units, particularly those most frequently in contact with the public.

We are also recommending that the royal commission study the scope and cost effectiveness of the present system of federal contracting out. As you know, and as we have heard from the previous discussion with the other witnesses, contracting out has soared in the past decade, including in our own group. We do not know how much of this is in response to a genuine need and how much of this is ideologically driven by those who have a dogmatic belief that the private sector does it better. We do know, however, that contracting out is increasing, that controls are being loosened, and that many of our members tell us that the practice is wasteful for reasons we describe on page 11.

• 1710

We would also refer you to the more comprehensive paper on the subject produced by our members at National Health and Welfare, reproduced in the back of our brief. As has been noted, Dr. Overstreet, the author of the report, is here and can speak to that further in response to any queries you might have.

We also call for a patronage-free Public Service. Again, the proposals being considered by the task force, in our view, run counter to the public's desire for a patronage-free Public Service. We describe how managers, like managers anywhere, want to be able to appoint favourites swiftly to positions without the possibility of their decisions being reviewed and overturned by a third party. This is what lies behind the slogan, "Let the Managers Manage". While it is perhaps the natural desire of any good manager who believes his judgment is sound and unbiased, we know that in real life this is not always the case. And this is why any successful enterprise must include an objective and effective selection and redress process as part of the cost of doing business.

[*Translation*]

est plus complexe et plus fondamentale. Ce problème est tout simplement une conséquence des années de réduction d'effectifs au sein de la Fonction publique. A la page 8, nous faisons observer» qu'il ne faut pas être un grand clerc pour savoir que, lorsque les ressources nécessaires sont réduites, le volume et la qualité des extrants baissent, qu'il s'agisse de services livrés par le gouvernement ou de biens livrés par le fabricant.

En même temps que les compressions de personnel il y a eu une croissance importante de la catégorie de la gestion, au point que «la Fonction publique a été gonflée au niveau supérieur et dégarnie aux niveaux intermédiaires et inférieurs». Nous recommandons donc que le mandat de la commission royale d'enquête prévoie une étude sur les répercussions qu'ont les réductions d'effectifs sur la prestation des services au public et que, comme point de départ, que des ressources de la catégorie de la gestion soient réaffectés aux unités de travail, notamment à celle dont les rapports avec le public sont les plus fréquents.

Nous recommandons aussi que cette commission d'enquête royale étudie l'étendue et la rentabilité du système actuel d'impartition dans la Fonction publique fédérale. Comme vous le savez sans doute, le volume de la sous-traitance est monté en flèche au cours de la dernière décennie, autant dans notre groupe que dans la Fonction publique en général. Nous ignorons dans quelle mesure cette tendance répond à un besoin réel ou dans quelle mesure elle est stimulée par la croyance dogmatique de certains gestionnaires selon lesquels le secteur privé fait mieux les choses. Nous savons très bien par contre que l'impartition augmente, que les règles du jeu sont assouplies et qu'un grand nombre de nos membres affirment que cette pratique n'est par rentable pour les raisons que nous précisons à la page 11 de notre mémoire.

J'aimerais maintenant que vous vous reportiez au document plus exhaustif à ce sujet, document qui a été préparé par nos membres à Santé et Bien-être Canada et que vous trouverez en annexe. L'auteur du rapport, M. Overstreet, pourra en parler plus longuement en répondant aux questions que vous pourriez soulever.

Nous préconisons également une fonction publique dénerée de tout népotisme. Les propositions avancées par les groupes de travail vont à l'encontre du désir du public d'avoir une Fonction publique libre de favoritisme. Nous décrivons comment les gestionnaires, comme partout ailleurs, voudraient pouvoir nommer rapidement à des postes des employés préférés sans que leurs décisions ne puisse être examinées ou renversées par une tierce partie. C'est en réalité ce que veulent dire ceux qui lancent le slogan: «Laissez gérer les gestionnaires». Bien qu'il s'agisse là du désir normal de tout bon gestionnaire qui croit que son jugement est juste et objectif, nous savons que cela n'est pas toujours le cas dans la réalité. Et c'est pourquoi toute entreprise prospère doit inclure dans ses frais un processus de sélection et de redressement objectif et efficace.

[*Texte*]

In the past, this function of review and redress has in theory been performed by the Public Service Commission, but we share the view that the PSC is an ineffective agency that has long outlived its usefulness. We therefore support ending the division of staffing authority by concentrating it, as in the private sector, with Treasury Board, the employer.

At the same time, however, we also insist that employees be granted the right to bargain staffing, which is an indispensable part of this model. Absent this counterbalance, there would be an exponential increase in administrative patronage and a corresponding decline in merit staffing and the quality of Public Service personnel. To date, however, there seems to be little recognition in Public Service 2000 of the need to balance the centralization of staffing authority with collective bargaining rights.

Finally, we are seeking a Public Service that is effective in recruiting and retaining qualified personnel and in maintaining labour peace. We are concerned about attacks on the pay and benefits standards of public employees and the negative consequences for the Public Service that would ensue.

When standards decline, employees show their dissatisfaction in one of two ways. They leave for better jobs, or, if they cannot leave, they engage in strikes and other forms of job action, legal or illegal, to regain what they have lost. We have already mentioned that the Public Service's experience with these problems led to the introduction of partial collective bargaining in 1967. We are predicting that any erosion of these limited rights would lead to a recurrence of the same problems.

Unfortunately, the evidence is that Public Service 2000 is pointing towards a further diminution rather than extension of bargaining rights. In particular, there are suggestions that more employees will lose their collective bargaining rights, that massive job reclassifications will take place as a result of the consolidation of bargaining units, and that a system of so-called performance pay will be introduced.

To briefly summarize, we are opposed to the exclusion of higher-level professionals and administrators from collective bargaining as being in contravention of the international labour conventions to which Canada is a signatory. We accept that a rationalization of bargaining-unit structure is necessary and inevitable, but we are concerned that management might use this as a pretext to introduce new and lower classification and pay levels across the Public Service.

Finally, we are against so-called performance pay systems, which lead to the same kind of arbitrary management favouritism and salary determination as in staffing.

[*Traduction*]

Par le passé, ce rôle était assumé, tout au moins en théorie, par la Commision de la fonction publique; toutefois, nous partageons l'opinion selon laquelle la CFP est un organisme inefficace qui depuis longtemps n'a plus de rôle à jouer. Nous sommes donc en faveur de mettre fin au partage des pouvoirs en matière de dotation en les concentrant entre les mains de l'employeur, le Conseil du Trésor, tout comme dans le secteur privé.

Nous insistons toutefois pour que les employés se voient accorder du même coup le droit de négocier les questions de dotation, droit qui fait partie intégrante du modèle de négociation dans le secteur privé. Faute de ce contrepoids, il y aura une augmentation exponentielle du favoritisme administratif et, par conséquent, un déclin dans la dotation selon le mérite et dans la qualité du personnel de la fonction publique. Jusqu'à présent, Fonction publique 2000 ne semble pas reconnaître la nécessité de ce contrepoids.

Enfin, nous préconisons une fonction publique où le recrutement sera efficace, où le personnel compétent voudra rester et où la paix syndicale régnera. Nous sommes préoccupés par les menaces qui pèsent sur les normes de rémunération et d'avantages sociaux des employés, ainsi que par les conséquences qui s'ensuivraient au niveau de la fonction publique.

Lorsque les normes baissent, les employés manifestent leur insatisfaction de l'une de deux façons: ils partent pour accepter un meilleur emploi ou, s'ils ne peuvent partir, ils manifestent leur insatisfaction en participant à des grèves ou à d'autres manifestations au travail, légales ou illégales, afin de regagner ce qu'ils ont perdu. Nous avons déjà souligné que ce sont les épreuves vécues à ce niveau qui ont engendré l'introduction des négociations collectives partielles en 1967. Nous prédisons maintenant que toute érosion de ces droits restreints entraînerait la réapparition des mêmes problèmes.

Malheureusement, tout tend à prouver que Fonction publique 2000 s'oriente vers une diminution plutôt qu'une extension des droits de négociation. Comme nous le soulignons, il est question qu'un plus grande nombre d'employés perdent leur droit à la négociation collective, que des reclassifications massives aient lieu à la suite du regroupement des unités de négociations, et qu'un système de prétendue rémunération au mérite soit introduit.

En résumé donc, nous nous opposons à l'exclusion des professionnels et des administrateurs de niveau supérieur des négociations collectives car cela va à l'encontre de conventions internationales de travail signées par le Canada. Nous acceptons comme nécessaire et inévitable la rationalisation de la structure des unités négociatrices, mais nous nous inquiétons de la possibilité que la direction puisse s'en servir comme prétexte pour introduire de nouveaux niveaux de classification et de rémunération inférieurs pour toute la fonction publique.

Enfin, nous nous opposons au système de rémunération au rendement, qui mène au même genre de favoritisme et de détermination arbitraire des salaires.

[*Text*]

We think the overall effect of these measures would be to weaken bargaining rights and to exert a downward pressure on employee standards, leading inevitably to recruitment and retention problems and to increased labour unrest.

That concludes our summary, and we would be pleased to answer any questions that members may have.

Mrs. Catterall: We have heard from the three unions very similar concerns about the process. My concern is that a great deal of time, talent, and money is being wasted on a process that is doomed to failure, simply because it involves a small fraction of those people who know the problems and the solutions. I think it is urgent to turn this around immediately. How would you propose to be involved in a more meaningful way in the process? Before recommendations come out, conclusions are reached on a totally inadequate information base by people who are trying to do a job but simply do not have the knowledge they need to do it completely.

• 1715

Mr. Cullen: We have thought long and hard about this. Certainly the opportunity to participate or to ask for formal participation has been thought about, but we believe what is at stake here is not merely how to run the system more efficiently but the public interest. The employers' interest, management's interest, and the public's interest are not quite the same thing. In fact, why we have a Public Service Commission in the first place is to ensure the public interest is protected in the management of the government's accounts and the management of the government's responsibilities.

From this we have taken the position that the necessary step is to establish a royal commission. It is timely. We think some of the issues Public Service 2000 is trying to address are very valid issues. We just question the perspective being brought by management in this. They have a perspective that needs to be heard, but it would not be a balanced perspective if we accepted only their views.

So we are calling for establishment of a royal commission on Public Service reform. This is clear in our brief. We would hope this royal commission would provide a third-party, or represent the public-interest, point of view, hear submissions of course from the Public Service 2000 task forces, from the employees' groups, from the public in general, groups that have an interest in the integrity as well as the efficiency of the Public Service, because I think those two things have to be addressed simultaneously. That is our position.

Mrs. Catterall: I really would like to ask for a bit more amplification on the whole situation of contracting out as you see it. This is the first very thorough paper we have seen on the issue with a focus on one department and how it is affecting not only the employees but the delivery of services and the standard of services in a very important area, health and welfare.

[*Translation*]

Nous croyons que, dans l'ensemble, ces mesures auraient pour effet d'affaiblir les droits de négociation et d'abaisser les conditions de travail des employés, ce qui inévitablement entraînerait des problèmes de recrutement et de maintien de la main-d'oeuvre ainsi que de l'agitation au niveau des relations de travail.

Cela met fin à notre exposé. Nous répondrons avec empressement à toute question que les membres du comité voudront nous poser.

Mme Catterall: Les trois syndicats nous ont exprimé des inquiétudes très semblables au sujet du processus. Je suis désolée de constater qu'une grande quantité de temps, de compétence et d'argent est consacrée à un processus voué à l'échec, tout simplement parce qu'il ne fait intervenir qu'une très petite proportion des personnes qui connaissent les problèmes et les solutions. Il me semble urgent de changer de cap immédiatement. Comment envisagez-vous une participation plus valable de votre part au processus? Que faire selon vous, avant que des recommandations ne soient formulées ou que des conclusions ne soient tirées à partir d'un ensemble de données tout à fait insuffisant par des personnes qui cherchent à faire leur travail mais qui n'ont tout simplement pas la connaissance voulue pour le faire d'une façon exhaustive?

M. Cullen: Nous avons beaucoup réfléchi à cet aspect. Nous avons certainement envisagé de participer ou de demander officiellement de participer mais le principe clé qui est en jeu ici n'est pas seulement celui d'une plus grande efficacité du fonctionnement de la fonction publique mais aussi celui de l'intérêt public. Il n'y a pas coïncidence entre l'intérêt des employés, l'intérêt de la direction et l'intérêt public. De fait, la Commission de la fonction publique doit justement son existence à la nécessité de protéger l'intérêt public dans l'administration des affaires publiques.

Nous avons donc tiré la conclusion qu'il fallait nécessairement créer une commission royale. Sa création est opportune. Nous estimons que certaines des questions qui intéressent le projet Fonction publique 2000 sont tout à fait valables. Nous contestons tout simplement l'optique de la direction, une optique qu'il faut faire valoir mais qui ne doit pas être exclusive.

Nous préconisons donc la création d'une commission royale d'enquête sur la réforme de la fonction publique. C'est ce qui ressort clairement de notre mémoire. Nous espérons qu'une telle commission représenterait l'intérêt public, qu'elle accueillerait des mémoires venant tout aussi bien des groupes de travail du projet Fonction publique 2000 que de groupes d'employés, du public en général, enfin de groupes pour qui l'intégrité et l'efficacité de la fonction publique sont vitales, puisque, selon moi, ces deux aspects vont de pair. Voilà notre position.

Mme Catterall: Je tiens à en savoir davantage sur ce que vous pensez de toute cette question de la sous-traitance. Votre mémoire est le premier qui aborde la question en profondeur en mettant l'accent sur un ministère et sur les répercussions de la sous-traitance non seulement sur les employés mais sur la prestation des services et la qualité des services dans un domaine extrêmement important, la santé et le bien-être.

[*Texte*]

Dr. Ed Overstreet (Economists', Sociologists', and Statisticians' Association): First of all, let me give you a bit of background on the origin of the document that was tabled with you.

In addition to being president of my local, I am a steward and an employee in a work unit that is under study in a contracted-out study on the evaluation of evaluation. One of the terms of reference for this particular study is to examine my work unit and see whether all of our work ought to be contracted out.

The function we perform is program evaluation. We are the unit in the department that provides, among other things, studies to the deputy minister that report on the performance effectiveness of health and welfare programs, information that goes into the performance effectiveness section of part III of the departmental estimates, which this committee and other parliamentarians review. A study is under way to look at contracting that function out, as one of a number of options.

Employees in our unit have been aware of this study for ten months. Originally there was no intention for the contractor to speak with employees, apart from a small, selected number. At my insistence they did eventually talk to all of us.

That process ended five months ago. We still have not seen the report. I understand there is a draft report the department is reviewing and it is being revised. We have not seen it. We do not know for certain what is in this report. I mention this in passing because of the obvious impact that has on morale in that work unit.

Having said all that, I would like to touch on a few of the more salient points in that attachment to this submission. I would like to focus on the cost-effectiveness of contracting out work in our particular bargaining unit, because I think the experience we have in our unit is fairly reflective of what happens to the contracting out of policy and evaluation functions done by our members throughout government. I say that as chairman of our national job security committee, where I have had conversations on this with a number of people. I will work through examples from my own experience. I wish I could give you better data than that, but like this committee we have had very little success in getting consistent or reliable information form Treasury Board, from the Department of Supply and Services, or from anywhere else, on the extent of contracting out or the amount of overtime being required by employees as a result of downsizing.

Within our work unit I am the most senior person at the working level who actually runs an evaluation study. Under our new collective agreement I am paid $273 per day. That is gross salary. Someone with my qualifications, a PhD and 21 years experience in this business, could command typically $800 a day on the outside. That is what we often pay, between $500 and $800 a day for somebody with comparable experience.

[*Traduction*]

M. Ed Overstreet (Association des économistes, sociologues et statisticiens): Tout d'abord, laissez-moi vous donner un peu d'information sur le document que vous avez devant vous.

En plus d'être le président de ma section locale, je suis délégué syndical et je suis employé dans une unité de travail qui fait l'objet d'une étude d'évaluation des services, étude qui a été confiée à quelqu'un de l'extérieur. Le mandat de cette étude consistait notamment à étudier mon unité de travail et à évaluer la possibilité de sous-traiter l'ensemble de notre travail.

La fonction de l'unité dont je fais partie consiste à évaluer des programmes. Nous préparons notamment pour le sous-ministre des études de l'efficacité du rendement de programmes de santé et de bien-être et les renseignements que nous fournissons sont intégrés à la section pertinente de la Partie III du budget des dépenses du ministère, qu'étudient par la suite votre comité et d'autres parlementaires. Dans le cadre de l'étude dont je parlais, on étudie donc notamment la possibilité de sous-traiter ces fonctions.

Les employés de notre unité sont au courant de l'étude depuis 10 mois. Au départ, il n'était pas prévu que les responsables de l'étude communiquent avec les employés, sauf dans de rares cas bien précis. À force d'insister, j'ai fini par convaincre le responsable de l'étude de communiquer avec tous les employés.

Le processus a pris fin il y a cinq mois. Nous n'avons pas encore vu le rapport. À ma connaissance, le ministère étudie une ébauche du rapport. Nous ne l'avons pas vu et nous ne connaissons pas le contenu du rapport. Si j'en parle, c'est que cette situation a évidemment des répercussions sur le moral dans notre unité de travail.

Cela dit, j'aimerais aborder certains des points critiques soulevés dans l'annexe figurant à la fin du mémoire. Je tiens à aborder la question de la rentabilité de la sous-traitance pour notre unité de négociation, puisque j'estime que l'expérience de notre unité reflète assez bien ce qui se passe ailleurs dans le secteur public en matière de sous-traitance de fonctions liées à l'analyse de politiques et à leur évaluation. Je dis ce qui précède à titre de président de notre comité national sur la sécurité d'emploi. J'ai donc eu l'occasion de discuter de cette question avec un grand nombre de personnes. Les exemples que je vais vous soumettre ont trait à ma propre expérience. J'aimerais pouvoir vous donner des renseignements plus détaillés et plus précis mais, tout comme votre comité, nous avons eu beaucoup de difficulté à obtenir des renseignements cohérents ou fiables du Conseil du Trésor, du ministère des Approvisionnements et Services ou d'autres sources sur l'importance du phénomène de la sous-traitance ou sur les heures supplémentaires exigées des employés à cause de la réduction des effectifs.

Dans notre unité de travail, chez les employés affectés à la production, je suis le fonctionnaire du plus haut placé à diriger une étude d'évaluation. En vertu de notre nouvelle convention collective, je touche 273$ par jour en salaire brut. Un consultant ayant mes compétences, un doctorat et 21 années d'expérience dans le domaine peut demander 800$ par jour. C'est ce que nous payons souvent, de 500$ à 800$ par jour pour une personne ayant une expérience comparable.

[*Text*]

• 1720

My management have made the statement to me that of course they have to add into my per diem the cost of lighting, the cost of furniture, the cost of rental for the building we are in, and they do not have to pay that to the contractor. I do not think I need to tell you that the money I am paid gets taxed back at a personal income tax rate. The money the contractor gets paid is subject to a number of deductions for those overhead costs. Furthermore, the government rakes back a rather small percentage of that money at a corporate tax rate level instead of at my personal tax rate level. So I have some problems with the way some senior officials have conducted some of their off-the-cuff studies as to what is most efficient or not. As far as I am concerned, it costs at least double to hire a contractor with my qualifications to do the kind of work I am capable of doing.

Increasingly, we are contracting out a lot of our studies, and I manage some of these contracts. I can personally speak to the fact that there are a lot of costs involved in managing those contracts that the government would not have to spend if we were able to do this work with in-house staff. For example, if we are going to contract out some detailed analysis, we have to write some very specific requests for proposals, some very specific statements of work for the contractor to ensure we get what we want and do not have to go back with expensive contract revisions.

That takes time from somebody like me at a fairly expensive level to design work instead of actually doing it, not to mention the cost of processing and administering the contract. Then there is the problem of reviewing the deliverable and negotiating changes that may be required. I can speak from personal experience here. We had one contract about a year ago that I was responsible for administering. We let the contract because we knew we did not have the time with our existing resources to do this work. We had the ability to do it, but we did not have the time given our deadlines. We let a contract to have a contractor do that work, figuring it would save us some time.

The contract was late in getting into our hands. When it arrived, it was substandard. We basically had to rewrite. I totalled the amount of time it took for us to write the RFP, to administer the contract, to review the submission, and to rework this into an acceptable form to go into our evaluation study, and we could have done it at the end of the day in less time—I am convinced of that—and at about half the per diem rate. So I think it is a myth that contractors result in a lower salary cost to the employer and to the taxpayer.

Another problem we run into typically is that much of what the consultants and contractors we hire do is re-analyse data that we have already collected at public expense and rewrite it and say precious little else. They interview us for our opinions, write that up, present it as a report that goes into a document. I ask myself, why is the taxpayer paying for this twice? That sort of speaks to one aspect of cost.

[*Translation*]

Mes supérieurs m'ont fait savoir qu'il faut rajouter à ma rémunération d'autres coûts tels que l'éclairage, les meubles et la location des bureaux. Lorsqu'ils retiennent les services d'un expert-conseil, ils n'ont pas à se soucier de ces coûts. Il est inutile de préciser que mon revenu est totalement imposable alors qu'un entrepreneur a droit à certaines déductions de frais généraux. En outre, par rapport à l'impôt sur le revenu des particuliers, l'impôt sur les sociétés permet au gouvernement de récupérer seulement un faible pourcentage de l'argent qu'il débourse en honoraires. C'est pourquoi j'ai du mal à comprendre comment certains fonctionnaires supérieurs s'y sont pris pour établir ce qui était efficace et ce qui ne l'était pas. À mon avis, il en coûte au moins deux fois plus cher d'engager un entrepreneur ayant les mêmes compétences que moi pour effectuer un travail que je suis capable de faire.

De plus, nous confions plusieurs de nos études à des spécialistes de l'extérieur. J'administre certains de ces contrats et je peux vous dire personnellement que le gouvernement doit engager, pour administrer ces contrats, beaucoup de frais qui seraient inexistants si le travail était effectué par les fonctionnaires. Si nous voulons, par exemple, demander à un entrepreneur de réaliser certaines analyses détaillées, nous devons rédiger des appels de propositions très précis et un énoncé des travaux détaillé afin d'obtenir le produit souhaité sans avoir à effectuer des révisions coûteuses.

Tout cela absorbe le temps de fonctionnaires comme moi de niveau relativement élevé, qui doivent planifier le travail plutôt que de le faire eux-mêmes. Sans parler des coûts de traitement et d'administration du marché. À cela vient se greffer le problème du contrôle du produit livré et de la négociation des changements nécessaires. Je peux parler de mon expérience personnelle, puisque j'ai été chargé d'administrer un marché, il y a environ un an. Nous avons dû sous-traiter le travail parce que nous savions que nous n'avions pas le temps de l'exécuter nous-mêmes avec les ressources dont nous disposions. Nous avions la capacité de le faire, mais pas dans les délais fixés. Nous avons donc confié ce travail à un entrepreneur, espérant ainsi gagner du temps.

Le travail nous a été remis en retard et en plus, il était mal fait. Nous avons dû réécrire le rapport. J'ai fait le total du temps qu'il nous a fallu pour rédiger l'appel de propositions, administrer le contrat, examiner le travail et reformuler le rapport de manière acceptable pour l'intégrer à notre étude d'évaluation. Nous aurions pu le faire en moins de temps et je suis convaincu qu'il nous aurait coûté environ deux fois moins cher. Par conséquent, je pense que c'est une erreur de croire que la sous-traitance des travaux permet au gouvernement et aux contribuables de faire des économies.

Par ailleurs, nous reprochons aux consultants et entrepreneurs de se contenter souvent d'analyser à nouveau les données que nous avons recueillies aux frais des contribuables et de les présenter sous une forme nouvelle. Ils prennent note de nos opinions et les présentent dans un rapport qui fait partie d'un document. Je me demande pourquoi faire deux fois le même travail, aux frais du contribuable. Voilà une partie des coûts.

[*Texte*]

I would mention in passing an administrative problem you run into in contracting out. The other excuse often given by our managers for contracting out some of our work has to do with the amount of time it would take. They say a contractor can get things done faster. That is arguable, particularly under government contracting regulations. If we put a contract out to tender, the latest information I have from our materiel management people is that it takes a minimum of 21 days for us to process the bids as a department. I do not get involved in that, but it is a minimum of 21 days to process the RFP.

Once professional services come under the Canada-U.S. Free Trade Agreement, I am assured, it will take 90 days to do that, because in theory we have to post all of these RFPs to our colleagues south of the border as well as up here, and that just adds to the cost of getting the work done and the length of time it takes to get the work in hand. So there is a reduction in responsiveness to analytical needs in the government.

Another problem has to do with what happens within the department and within the government in terms of its analytical ability if you contract out the kinds of analysis and research we do. Aside from the problems of the quality of the work in some contracts... I do not want to leave the impression that all contractors are incompetent; they are not. We have had some very good work done by some contractors. But you need people on staff who are competent to read what comes in and to comment on it and to be able to advise senior officials and the minister and anyone else, the public, the Parliament, whether what we have in hand is reliable or defensible. To be able to do that, you need to have been able to do the work yourself.

• 1725

There is a problem if in keeping qualified people on staff all they are going to be doing is administering contracts and not actually doing some of the work themselves, because people like me have a personal professional interest in doing some interesting work besides just pushing pieces of paper around for contract management. There is also a problem of keeping current in your profession if you have not done any of the analysis yourself, at least a little bit of it, in the last several years. There is a certain deterioration of your human capital in the organization.

In my personal experience of supervising both contractors and professional employees who report to me on a project basis, I can attest that it is a lot easier if you discover halfway through a project that there is a problem with the way the analysis is going or different methods have to be employed. It is much easier to correct that problem with full-time employees than with a contractor where you suddenly discover you have a problem that is not covered under the contract, you will have to issue a contract revision, this may cost more money, you may have to reopen the contract. There are a whole lot of administrative expenses incurred that you do not encounter when you have full-time staff.

[*Traduction*]

J'aimerais mentionné, en passant, un problème administratif dû à la sous-traitance. En effet, nos gestionnaires prétendent souvent qu'il est plus rapide de confier le travail à un entrepreneur. Je ne suis tout à fait d'accord, en particulier quand on connaît les règlements du gouvernement en matière de marché. D'après les plus récents renseignements que m'a fournis notre personnel de gestion du matériel, il faut au ministère, au minimum 21 jours pour traiter les offres reçues après un appel de propositions. Je ne participe pas à cette activité, mais il faut au minimum 21 jours pour mener à bien tout le processus d'appel d'offres.

On m'a dit que le délai serait porté à 90 jours une fois que l'Accord de libre-échange canado-américain s'appliquera aux services professionnels, étant donné que nous serons vraisemblablement obligés de soumettre tous les appels d'offre à nos collègues de l'autre côté de la frontière. Cela ne fera qu'augmenter les coûts et repousser les délais de livraison des travaux. Par conséquent, le gouvernement ne sera pas en mesure de répondre aussi rapidement à ses besoins en matière d'analyse.

D'autre part, le fait de confier à des entrepreneurs de l'extérieur les analyses et les recherches que nous effectuons normalement pose un problème au niveau de la capacité analytique du ministère et du gouvernement. Cela n'a rien à voir avec les problèmes de qualité des travaux confiés à l'extérieur... Ce ne serait pas honnête de ma part de donner l'impression que tous les entrepreneurs sont incompétents. Certains entrepreneurs nous fournissent de l'excellent travail. Cependant, il nous faut du personnel capable d'examiner le produit livré, de le commenter et de juger, au nom des fonctionnaires supérieurs et des ministres, du public et du Parlement, s'il est fiable ou valable. Pour être capable de porter un tel jugement, il faut avoir les compétences nécessaires pour effectuer le travail soi-même.

Un problème va se poser si l'on demande au personnel compétent d'administrer des marchés plutôt que d'effectuer lui-même le travail, étant donné que les gens comme moi qui ont un intérêt professionnel pour leur travail préfèrent faire un travail satisfaisant que de servir de gratte-papier pour administrer un marché. Par ailleurs, il faut se tenir au courant des techniques de la profession, ce qui est impossible lorsqu'on ne fait pas au moins quelques analyses pendant plusieurs années. On assiste à une certaine détérioration du capital humain de l'organisation.

D'après mon expérience personnelle de supervision d'entrepreneurs et d'employés professionnels dans le cadre d'un projet, je peux vous affirmer qu'il est beaucoup plus facile d'intervenir lorsqu'on s'aperçoit à mi-chemin que l'analyse pose problème ou qu'il aurait fallu employer d'autres méthodes. Il est plus facile de rectifier le problème avec des employés à temps plein qu'avec un entrepreneur lorsqu'on découvre tout à coup un problème qui n'a pas été prévu dans le marché et qui necessitera une révision dans le document contractuel entraînant une augmentation des honoraires et éventuellement la réouverture du contrat. L'impartition d'un travail implique toute une gamme de frais administratifs qui n'existent pas lorsque le travail est effectué par des employés à temps plein.

[*Text*]

Another problem has to do with the department's ability to respond to requests about the work we do once the report is finished. If the analysis is done and the work is done by a contractor, at the end of the contract the contractor leaves. Whatever that person has learned, whatever that person has discovered, whatever experience that person has acquired in doing the work, the department loses.

If we get a technical question on the recommendations, the conclusions of that report because there is a public inquiry, a question on the floor of the House, a question from a parliamentary committee, a Cabinet submission that our policy people want to put forward, something to go into part III of the estimates, if we do not have people on staff who have a certain degree of professional confidence and familiarity with the subject-matter, what are the department's choices? It will have to hire another contractor to come in and take a look at that material again and it is going to cost even more money. This is another concern we have.

The final concern I would express has to do with the objectivity of the analysis that gets done. Public Service employees who do analyses of their departmental programs, typically have not in the past been involved in the management of those programs, so they have a certain degree of objectivity in looking at them. Because public servants do have some degree of job security—at least we have collective agreements and management cannot arbitrarily fire us because they do not like the conclusions we write into our reports—we can usually call shots the way we see them in internal documents.

Some of the consultants that we hire will we know down the road try to get contracts with the program we are evaluating, with some of the stakeholders that the department is responsible for regulating, and so on. I sometimes have some concerns about how objective and frank they are going to be in their work. There may be some vested interests there.

I have some concerns as to whether the department and Public Service's integrity and credibility is going to be enhanced by relying exclusively on contractors when the next or the last job that the contractor had might be for a client or other party the department funds, regulates, or protects the public against. Now, I—

The Chairman: Dr. Overstreet, I wonder if we can bring this to a conclusion, because we have several members here who want to ask questions and we are taking up all the time on one question. Could you perhaps round it off?

Dr. Overstreet: In conclusion, I simply say that basically I think our position is that contracting out is appropriate when the employer does not have in-house the talent and the expertise to do particular technical things or where there is not enough ongoing demand for particular kinds of analyses to justify a full-time staffperson doing it. In many cases, increasingly work is being contracted out that could have been done by internal staff. I do not think that is efficient or in the public interest.

[*Translation*]

Par ailleurs, le ministère doit être capable de répondre aux demandes de renseignements portant sur le rapport produit. Lorsque l'analyse et le travail sont effectués par un entrepreneur, il n'y a pas de suivi. Le ministère ne bénéficie absolument pas des connaissances et de l'expérience acquises au cours de la réalisation du travail.

Lorsqu'on nous pose une question technique se rapportant aux recommandations ou aux conclusions d'un rapport, dans le cadre d'une enquête publique, lorsqu'une question est soulevée à la Chambre ou par un comité parlementaire ou lorsque nos concepteurs de politiques veulent présenter au Cabinet un document devant être intégré à la Partie III du budget de dépenses, que peut faire le ministère s'il ne compte pas parmi son personnel des spécialistes ayant un certain degré de confiance professionnelle et une bonne connaissance de la matière? Il n'aura d'autre choix que d'engager un autre entrepreneur pour examiner à nouveau le document. Il s'agit donc là d'un inconvénient qui coûte de l'argent au ministère.

Enfin, je m'inquiète de l'objectivité des analyses effectuées par les entrepreneurs. Les employés de la fonction publique qui analysent les programmes de leur ministère ne participent généralement pas à la gestion de ces programmes, ce qui leur donne un certain degré d'objectivité. D'autre part, les fonctionnaires ayant une certaine sécurité d'emploi, grâce aux conventions collectives, n'hésitent généralement pas à dire les choses telles qu'elles sont dans les documents internes, sachant que leurs supérieurs ne pourront pas les renvoyer de manière arbitraire à cause des conclusions qu'ils présentent dans leurs rapports.

En revanche, nous savons que certains des entrepreneurs que nous engageons obtiendront d'autres marchés avec les programmes que nous évaluons, avec certains des services que le ministère est chargé de réglementer, etc. Je me demande dans quelle mesure ils peuvent être objectifs et francs dans leur travail. Ils peuvent avoir un intérêt personnel dans les résultats de l'analyse.

Qu'advient-il de l'intégrité et de la crédibilité du ministère et de la fonction publique si le gouvernement fait exclusivement affaire avec des entrepreneurs amenés à offrir leurs services à un client ou à un autre organisme financé, réglementé ou contrôlé par le ministère?

Le président: M. Overstreet, je vous demanderais de conclure, étant donné que nous avons déjà empiété sur la période réservée aux questions et que plusieurs membres du comité souhaiteraient poser des questions. Pouvez-vous résumer brièvement?

M. Overstreet: J'aimerais préciser simplement, en conclusion, que nous estimons que la sous-traitance se justifie lorsque l'employeur n'a pas parmi son personnel les compétences ni l'expérience nécessaires pour effectuer certains travaux techniques ou lorsque la demande courante relative à certains types d'analyses n'est pas suffisante pour justifier l'embauche d'un employé à temps plein. Dans bien des cas, certains travaux impartis auraient pu être effectués à l'interne. Je pense que cette façon de procéder n'est ni efficace, ni conforme à l'intérêt public.

[*Texte*]

• 1730

Mr. Cullen: Mr. Chairman, this is an important issue to not only us; you have heard the previous union also speak on this. That is why we are suggesting that the royal commission we are recommending on Public Service reform also deal with the issue of contracting out.

The Chairman: Thank you. I am going to give you extra time.

Mrs. Catterall: You are very strong about the Public Service Commission failing in its mandate to protect the merit principle and to protect the public interest. Why do you think that has happened?

Mr. Cullen: I think Marvin can provide you with a number of concrete examples.

Mr. Gandall: I do not know how many concrete examples I can provide you with off the top of my head. I only had a recent—

Mrs. Catterall: What do you think is the root cause? The concept is a good one.

Mr. Gandall: The concept is a good one. I think at the time of the formation of the Public Service Commission—or its predecessor organization, the Civil Service Commission in 1919—it was a relevant concept. The Public Service was much smaller. There was political patronage. It was necessary to set up a government agency of that sort to act as a watch-dog over the departments, particularly in the absence of any developed collective bargaining tradition in the Public Service.

I think by 1967, when you had the second major reform and the introduction of collective bargaining, the commission had outlived its usefulness. I think there was a gradual erosion of the commission's authority with respect to Treasury Board. More importantly, a collective bargaining regime was introduced; it was quite limited in the sense that collective bargaining of staffing was prohibited under legislation.

It seems to us from that point on that the Public Service Commission was there primarily to create the illusion that there was some kind of effective review and redress mechanism in place. I think you have heard from other employee organizations—and you have probably heard it from employees—that there is very little confidence in the Public Service Commission's ability to perform its role, not only in terms of its objectivity, but also even when they do find there is abuse at the department or central agency level. They have very little teeth to enforce their will on departments. They have to rely primarily on moral suasion.

Particularly in the last decade, I would say that there has been quite a marked loss of confidence in the commission, not only on the part of employees and employee organizations, but also, as I am sure you have heard, on the part of individual line managers. Line managers do not like it. They think it involves a lot of red tape and a lot of delays in staffing positions. Employees are frustrated with the Public Service Commission. They expect it to be an effective

[*Traduction*]

M. Cullen: Monsieur le président, nous ne sommes pas les seuls concernés par cette question importante; vous avez également entendu à ce sujet le témoignage du syndicat qui nous a précédé. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons que la commission royale dont nous demandons la création pour étudier la réforme de la fonction publique se penche également sur la question de la sous-traitance.

Le président: Merci. Je vais vous accorder un peu plus de temps.

Mme Catterall: Vous affirmez que la Commission de la fonction publique a failli à son mandat de protéger le principe du mérite et l'intérêt public. Comment expliquez-vous cela?

M. Cullen: Je pense que Marvin pourra vous donner des exemples concrets.

M. Gandall: Je ne sais combien d'exemples concrets je pourrais vous donner à brûle-pourpoint. Récemment. . .

Mme Catterall: Le principe est bon. Quelle est selon vous, la cause fondamentale?

M. Gandall: Le principe est bon. Le principe était pertinent au moment de la création de la Commission de la fonction publique ou de l'organisme qui l'a précédé, la Commission du service civil, en 1919. La fonction publique était beaucoup plus restreinte. Il y avait du favoritisme politique. Il était nécessaire de mettre sur pied un organisme de contrôle des ministères, une sorte de chien de garde, particulièrement en l'absence de toute tradition de négociation collective dans la fonction publique.

À mon sens, la Commission n'est plus utile depuis 1967, année qui a vu la deuxième réforme importante de la fonction publique et l'introduction des négociations collectives. Je pense que l'autorité de la Commission face au Conseil du Trésor s'est graduellement effritée. Mais surtout, un régime de négociation collective a vu le jour. Ce régime était assez limité puisque la loi interdisait la négociation collective des procédures de dotation en personnel.

Il nous semble qu'à partir de ce moment la Commission de la fonction publique avait pour principal objectif de donner l'illusion qu'il existait un mécanisme efficace de révision et de réparation des torts. Je pense que les employés eux-mêmes ou certaines des organisations qui les représentent vous ont indiqué qu'ils avaient peu confiance dans la capacité de la Commission de la fonction publique à assumer son rôle, non seulement sur le plan de l'objectivité, mais même en cas d'excès par un ministère ou un organisme central. La Commission a très peu de pouvoirs pour imposer sa volonté aux ministères. Elle doit principalement faire usage de persuasion.

Depuis une dizaine d'années surtout, je crois que les employés et les organismes qui les représentent mais également les gestionnaires hiérarchiques ont beaucoup moins confiance dans la Commission. Les gestionnaires hiérarchiques n'aiment pas la Commission. Ils pensent qu'elle ne fait que compliquer les formalités administratives et retarder la dotation des postes. Quant aux employés, ils sont déçus par la Commission de la fonction publique qui n'a

[*Text*]

spokesperson for their concerns, and find out that in the end, even where instances of abuse are uncovered, the commission is largely powerless to do anything about it. For the most part, it lacks the political will to do anything about it. The erosion of its regulatory authority over the past decade has simply complicated matters.

Mrs. Catterall: Thank you.

Mr. Whittaker: First of all, gentlemen, let me add my compliments to those of Mrs. Catterall with respect to your submission and also to the extra work you put into your oral presentation today. It is much appreciated.

I am interested, first of all, in your idea of consultation. I think you talked about it on page 5 of your main submission. Your fourth point about the consultation process is that:

> It is taking place behind closed doors and is, for the most part, limited and perfunctory, a belated concession forced on architects of Public Service 2000 by public service unions who complained about their exclusion from the process.

In talking to the other unions, I understand that as a result of forceful presentations by each one of you, you had asked for the opportunity to make submissions. Have you had any feedback as a result of those submissions to each one of the task forces, or PS 2000 overall?

Mr. Cullen: It is a mixed reaction. With some task forces, we do not know what kind of pit our presentations are falling into. As a matter of fact, we have been asked to come forward, in some cases, with "not the same old stuff", as they tell us. The problems in the Public Service, however, have been evident for quite some time. There has been at least one, to my knowledge, the Public Service 2000 task force, that did listen to us, and in a formal setting we felt very comfortable talking to them about the occupational structure. Apparently that has been evolving; that has seen the reflection of the interests of the different unions, because of course the structure will determine what kind of union will be sitting before you in the future. But really that is the only instance in which we have had the sense of being able to have influence.

• 1735

I do not think our presentations should be subject to their input, their consideration, because we are obviously not going to be asked to provide input on the recommendations that are being presented to parliament. We are going to come in well after the fact.

Clearly, there is a problem of conflict of interest. I think the same argument could be made if it was a Public Service 2000 run simply by the Public Service unions. What kind of credibility would that have? I think the issues are there. I think they are worthy of being discussed. But I think the public interest demands an impartial approach. That is why the Public Service 2000 recommendations, when they come forward, should be submitted to an independent royal commission.

[*Translation*]

pratiquement aucun pouvoir pour les défendre de manière efficace, même dans les cas d'abus notoires. Mais surtout, la Commission de la fonction publique n'a pas la volonté politique d'intervenir. Depuis dix ans, l'érosion de son pouvoir de réglementation n'a fait que compliquer les choses.

Mme Catterall: Merci.

M. Whittaker: Premièrement, messieurs, permettez-moi de vous remercier, comme l'a fait M^me^ Catterall, pour le mémoire que vous avez présenté et pour votre exposé d'aujourd'hui. Tout cela nous sera très utile.

Tout d'abord, j'aimerais avoir votre opinion sur les consultations. Vous en avez parlé à la page 5 de votre mémoire principal. Le quatrième point, concernant les consultations, se lit comme suit:

> Elles ont lieu en catimini, sont limitées et elles ont lieu pour la forme car il s'agit d'une concession tardive imposée aux architectes de Fonction publique 2000 par les syndicats de la fonction publique qui se sont plaints d'être exclus de l'exercice.

Suite aux conversations que j'ai eues avec les autres syndicats, je sais que vous vous êtes débattus, chacun de votre côté, pour avoir la possibilité de présenter des mémoires. Quelles ont été les réponses de chacun des groupes de travail ou de Fonction publique 2000 en général au mémoire que vous avez présenté?

M. Cullen: Les réactions ont été mitigées. Dans le cas de certains groupes de travail, nous ne savons pas où aboutissent nos mémoires. Certains d'entre eux nous ont même demandé de présenter autre chose que notre «salade habituelle». En revanche, les problèmes de la fonction publique sont évidents depuis quelque temps déjà. Dans le cas de Fonction publique 2000, cependant, nous avons eu le sentiment d'avoir été écoutés, lorsque, au cours d'une rencontre officielle, nous avons pu leur parler de structure professionnelle. Celle-ci de toute évidence a évolué, notamment en fonction des intérêts des différents syndicats, et de cette structure dépend le type de syndicat avec lequel on est obligé de négocier. Mais nous pouvons dire que c'est la seule fois où nous avons eu le sentiment d'avoir pu avoir quelque influence.

Notre avis et conseil devraient être pris tels quels, puisque de toute évidence, nous n'allons pas être consultés au moment de la présentation des recommandations au Parlement. De toute façon, nous arrivons trop tard.

Il est très clair qu'il y a là un conflit d'intérêts. On ne voit quelle serait la crédibilité de Fonction publique 2000 si l'opération était confiée uniquement aux syndicats de la Fonction publique. Il n'en reste pas moins que certaines questions doivent être posées et discutées. Mais l'intérêt général exige un travail d'enquête impartial. Voilà pourquoi les recommandations de Fonction publique 2000, lorsqu'elles seront présentées, devraient d'abord être soumises à une commission royale d'enquête indépendante.

[*Texte*]

Mr. Whittaker: I believe the Professional Institute of the Public Service, in answer to one question, said that the results that would come out of PS 2000 to meet the September deadline for bringing out solutions may be a quick fix to some of the problems within, but on long-term benefits will fall short. Would you like to comment on that? What is your perspective of that characterization of this process?

Mr. Cullen: You have to look at how the issues are going to be presented, where the balance will come, where the public interest will be protected. It is one thing to talk about changing the managerial climate to foster efficiency, but not at the cost of losing or destroying the rights of the individual employees. The Public Service unions are so hamstrung by the current legislation. We cannot bargain staffing; we cannot bargain classification; we are unable under the current rules of the game to ensure that it is a level playing field, and that while the managers manage they do so in a fair way that represents the public's interest. It is in that context. Pushing it through so very quickly does not do justice to the public interest. This committee and Parliament have the responsibility of ensuring that the Public Service is run in an impartial manner.

Mr. Gandall: I think the point you raised is an interesting one. We think the quick fixes you mentioned can come about, but they can come about without legislation. In fact, they are already beginning to come about as a result of task force recommendations, and many of the recommendations they are making are of a relatively minor nature in relation to what is really on the table, but nevertheless we support those recommendations.

What we are concerned about is the kind of legislation that is liable to issue from this whole exercise. In our view, the legislation is likely to be enabling legislation. In essence, the Public Service Staff Relations Act and the Public Service Employment Act will be amended in such a way as to give Treasury Board pretty much unfettered discretion to do as it wants to do in a whole number of areas where it has felt itself frustrated and where it wants to proceed with some important reforms. I am talking here of pensions and political rights, collective bargaining rights, staffing matters and so on. That is what really concerns us.

We think it is quite possible that at the end of this exercise we are not going to see any substantive changes. What we are going to see is a piece of legislation that says in effect to Treasury Board: here, you go and do what you want. At that point the public spotlight will shift from Public Service 2000, and employees and their organizations and the general public will be left to deal with the consequences of it.

I think a lot of the concerns we have been expressing and a lot of the worries we have about the future shape of the collective bargaining and staffing system are not related specifically to the kind of legislation that is going to come down but to what is going to happen in the post-legislation period through regulation.

[*Traduction*]

M. Whittaker: L'Institut professionnel de la fonction publique, si je ne me trompe, en réponse à une question, a déclaré que les conclusions de Fonction publique 2000, qui doivent être rendues au mois de septembre dernier délai, ne permettront que des solutions de fortune, et que de toute façon il n'y aura aucun effet positif à long terme. Qu'en pensez-vous? Êtes-vous d'accord avec cette façon de condamner l'ensemble du processus?

M. Cullen: Tout dépend de la façon dont les questions vont être présentées, de la façon dont on cherchera à être juste, et de la façon dont l'intérêt général sera protégé. Vouloir améliorer la gestion, dans le sens d'un gain d'efficacité, c'est très bien, à condition que les droits des employés ne passent pas à la trappe. La législation actuelle ne laisse aucune marge de manoeuvre aux syndicats de la Fonction publique. Nous sommes dans l'impossibilité de négocier la dotation, nous ne pouvons pas négocier la classification, et dans l'état actuel de la règle du jeu nous ne sommes pas à égalité, nous ne pouvons pas vraiment garantir que les gestionnaires fassent leur travail dans le respect de l'intérêt général. Voilà où en sont les choses. Dans cette situation, vouloir agir de façon précipitée ne peut que nuire à l'intérêt général. La responsabilité de ce comité, et du Parlement, est de veiller à ce que la fonction publique soit gérée de façon tout à fait impartiale.

M. Gandall: Votre question est tout à fait intéressante. Pour ces solutions de fortune dont vous parliez, il n'est pas nécessaire de passer par la loi. En fait, certaines recommandations sont déjà suivies, il s'agit très souvent de recommandations de portée relativement mineure, par rapport à ce qui est véritablement en jeu, ce qui ne nous empêche pas d'être d'accord avec celles-ci.

Ce qui nous inquiète le plus c'est le projet de loi qui risque de faire suite aux conclusions du groupe de travail. Il s'agira vraisemblablement d'un projet de loi habilitante. La Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique et la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique seront modifiées de façon à donner au Conseil du Trésor les pleins pouvoirs pour ainsi dire, c'est-à-dire le pouvoir d'apporter les réformes auxquelles jusqu'ici il n'a pas pu véritablement procéder. Je parle des pensions, des droits politiques, des droits de négociation collective, des questions de dotation, etc. Voilà ce qui nous inquiète.

Il est probable que le rapport ne soit pas suivi immédiatement de bouleversements dans la Fonction publique. On va plutôt adopter une loi qui donnera au Conseil du Trésor toute latitude pour faire ce qu'il a envie de faire. À ce moment-là on aura oublié Fonction publique 2000, les employés et leurs représentants, et de façon générale les Canadiens n'auront plus qu'à en subir les conséquences.

Je vais même plus loin, nos appréhensions, en ce qui concerne l'avenir de la négociation collective et du système de dotation, ne concernent pas tant la loi elle-même, que les règlements d'application qui s'en suivront.

[*Text*]

• 1740

Mr. Whittaker: Is it realistic, in your minds, as we have seen through some other groups and actually through your own, essentially to do away with the Public Service Commission totally now—it is outdated and outmoded—and simply set up an employer-employee relationship—

Mr. Cullen: Yes.

Mr. Whittaker: —between Treasury Board and the unions, whether there has to be some consolidation or not? Is it realistic to do that, and deal with some of the problems? You have not mentioned morale, but that is obvious throughout everybody else's that we have seen. Is it realistic to be able to deal with this through the collective bargaining system?

Mr. Cullen: Yes. The model is there in the private sector, where in the private sector you have corporations that pride themselves on efficiency, and they do so in co-ordination with their employees, through their employee representatives—the unions. You see collective bargaining on such matters, ranging from a wide range of issues: efficiency, education, right through to job classification and compensation. It is there; it functions, but it has to be real collective bargaining. And quite frankly, the reform of 1967 stopped short. We say very clearly that if the managers are going to manage, then the employee groups—their unions—have to be able to protect their interests. If the Public Service Commission is not going to do it, we are going to have to do it, and we have to have that ability. Clearly, that requires changes to the legislation.

Mr. Whittaker: Let us just turn for a moment, then, to your concept of the royal commission. I believe, again, PIPS said they agree that there should be a disinterested third party. They did not care whether it went as far as a royal commission. If we as politicians go with another royal commission, how is that perceived by the public? Often as a waste of taxpayers' money. Would your group—

Mr. Cullen: There have been some very successful ones.

Mr. Whittaker: Yes, definitely so. I am not one of those. I have read some of the public commissions and have been very pleased with some of the results. They go in depth in a number of other areas.

But they have said they would be satisfied with any reasonable third party, a disinterested third party. You have set out your position as a royal commission and then have set it out even further in your oral submission today. Would you go so far as to back off and be satisfied with a commission—

Mr. Cullen: Yes.

Mr. Whittaker: —of disinterested third parties, perhaps chosen from a group—

[*Translation*]

M. Whittaker: Mais serait-il réaliste, à votre avis, comme l'ont proposé certains témoins, dont vous, de supprimer la Commission de la fonction publique, en prétextant que c'est un organisme dépassé, que l'on pourrait remplacer par de simples rapports employeur-employés. . .

M. Cullen: Oui.

M. Whittaker: . . .entre le Conseil du Trésor et les syndicats, avec ou sans regroupement? Cela serait-il réaliste, cela permettrait-il de traiter certains des problèmes existants? Vous n'avez pas parlé du moral des troupes, alors que les autres témoins l'ont fait. Pensez-vous que le système de la négociation collective permette un jour de régler ce problème?

M. Cullen: Oui. Nous avons l'exemple du secteur privé, où l'on voit les grandes sociétés vanter leur efficacité, efficacité à laquelle elles parviennent grâce à un effort de coordination avec les employés, ce qui met en jeu évidemment les représentants des employés, les syndicats. La négociation collective permet d'aborder des sujets aussi variés que l'efficacité au travail, la formation, la classification, la rémuneration, etc. Le système existe, il fonctionne, à condition qu'il s'agisse véritablement d'une négociation collective, ce que précisément la réforme de 1967 ne permettait pas. Si les responsables de la question veulent gérer, les représentants des employés, les syndicats, doivent eux aussi pouvoir protéger leurs intérêts. Si la Commission de la fonction publique n'en est pas capable, il va falloir que nous nous en chargions, et que donc nous en ayons les moyens. Cela exige très clairement que la loi soit modifiée.

M. Whittaker: Passons maintenant si vous voulez à votre idée de commission royale d'enquête. L'Institut professionnel de la fonction publique, j'y reviens, était d'accord pour que l'on fasse intervenir une tierce partie impartiale. Cela pouvait éventuellement prendre la forme d'une commission royale d'enquête. Mais si les hommes politiques que nous sommes proposent encore la formation d'une commission royale d'enquête, comment le public va-t-il réagir? Très souvent c'est perçu comme un gaspillage des deniers du contribuable. Seriez-vous de votre côté. . .

M. Cullen: Pourtant il y en a eu d'excellentes.

M. Whittaker: Oui, sans aucun doute. Ce n'est pas moi qui le nierait. J'ai lu certains des rapports de ces commissions, et je dois dire que j'en ai été parfois tout à fait satisfait. Il s'agit souvent d'analyses en profondeur des problèmes qui se posent.

Bref, l'Institut semble intéressé par l'idée d'associer une partie tierce raisonnable, désintéressée. Vous parlez d'une commission royale d'enquête, et dans votre témoignage oral, aujourd'hui, vous développez l'idée. Seriez-vous prêt à lâcher un peu de leste, et à vous contenter d'une commission. . .

M. Cullen: Oui.

M. Whittaker: . . .de parties tierces désintéressées, choisies parmi. . .

[*Texte*]

Mr. Cullen: Whether it is a royal commission or a task force, the principle of third-party review acting in the public interest is the essential one. We are trying to differentiate from this Public Service 2000 exercise, which is clearly management-driven. Our preferred model is a royal commission, because that is the tradition behind civil service reform, but we are not stuck on it. I think the principle is clear.

Mr. Whittaker: So it is the same principle that PIPS has put out, and some of the others: let us get a disinterested third party to look at the whole system and listen to all of us.

Mr. Cullen: I am a little fuzzy about the concept. If you are not going to have a royal commission or a parliamentary commission of inquiry into this area, who are you going to have? I do not know what the middle ground is.

The other point I would mention is you have to have a body in place that has the statutory authority to get the kind of information it is going to need to make informed recommendations. I know the whole issue of contracting out has occupied a lot of your time. A committee of prominent citizens is in no way going to have access to the kind of information that is necessary—

A voice: Good point.

Mr. Cullen: —and that is simply on that one issue alone.

As far as the public credibility of a royal commission, the two previous reforms were preceded by royal commissions or parliamentary commissions of inquiry. It is perfectly understandable; whenever you make fundamental changes to the public service of a country, in any country, very frequently a legislative commission undertakes that process. You do not have management, which is a party of interest, or the unions certainly, undertaking that process, and I cannot see how you would have a blue-ribbon panel selected from outside. I do not think it would have the confidence of employees. It certainly would not have the confidence of line managers or the politicians. I do not see how it can be done, but of course we are open to any suggestions.

• 1745

Mr. Whittaker: You have made an excellent point. In looking at the royal commission, you obviously, since your original paper, have given more thought to some of the scope of that. Have you given any thought to the number of people who should be on it or expanding it? Who should be appointed or. . .?

Mr. Gandall: Just the opposition parties, in our view, but we do not—

Mr. Cullen: No, no, that level of technical detail we will leave. . . But the principle of ensuring that a public interest is being protected requires a broadly based, credible, legitimate inquiry that has the force and the ability to get evidence on all these issues. Marvin's point is well made. I know that Ed wants to contribute to this.

[*Traduction*]

M. Cullen: Qu'il s'agisse d'une commission royale ou d'un groupe de travail, l'essentiel est qu'il s'agisse d'une partie tierce agissant au nom de l'intérêt général, par opposition à Fonction publique 2000 qui est une émanation des sphères de direction. Notre préférence irait à la commission royale d'enquête, ce qui correspondrait d'ailleurs à la tradition en matière de réforme de la fonction publique, mais ce n'est pas pour nous un modèle absolu. Sur le principe, nous avons été clairs.

M. Whittaker: C'est également le principe dont s'inspire la proposition de l'Institut, et de quelques autres: soumettons l'affaire à une tierce partie, qui puisse notamment tous nous écouter.

M. Cullen: L'idée, cependant, me laisse un petit peu perplexe. S'il ne s'agit pas d'une commission royale ou parlementaire d'enquête, on se demande exactement ce que ce sera.

J'aimerais également vous rappeler que vous avez besoin d'une instance disposant, de par la loi, du pouvoir d'obtenir toute l'information nécessaire à la présentation des recommandations. Je sais, par exemple, que vous vous êtes beaucoup intéressé à la question de sous-traitance. Un comité de personnalités reconnues ne pourra jamais avoir accès à l'information nécessaire dans ce domaine. . .

Une voix: Exactement.

M. Cullen: . . .pour ne citer que cet exemple.

Pour ce qui est de la crédibilité d'une commission royale d'enquête, rappelons que les deux réformes précédentes ce sont appuyées sur des rapports de commissions royales ou parlementaires d'enquête. C'est tout à fait compréhensible; toute réforme profonde de la fonction publique, quel que soit le pays considéré, est en général entreprise à l'initiative d'une commission législative. Ce n'est pas la direction, qui est partie prenante, ni les syndicats, certainement pas, qui doivent en avoir la responsabilité. Et je ne vois pas non plus comment un groupe de personnalités de l'extérieur pourrait en être chargé. Je ne pense pas que les employés leur fassent confiance. Je ne pense pas non plus que les directeurs, ni les hommes politiques, leur fassent confiance. Je ne vois pas très bien comment cela est possible, mais nous sommes évidemment ouverts à toute proposition.

M. Whittaker: Je comprends très bien. Revenons à l'idée de commission royale d'enquête. Vous avez un petit peu creusé l'idée, depuis la première fois ou vous l'aviez proposée. Avez-vous pensé au nombre de gens qui y siègeraient? Qui serait nommé ou. . .

M. Gandall: Juste les parties d'opposition, à notre avis, mais nous ne pensons pas. . .

M. Cullen: Non, je ne voulais pas entrer dans ces détails techniques. . . Mais la notion de l'intérêt général exige une large représentation, une commission d'enquête crédible qui ait par ailleurs le pouvoir et les moyens d'obtenir l'information nécessaire. Marvin a tout à fait raison. Je sais qu'Ed a lui aussi quelque chose à ajouter là-dessus.

[*Text*]

Dr. Overstreet: Yes. I would just like to add to the point I had made and also the previous witnesses have made about information on contracting out. We ourselves have put in access to information requests on contracts done by our members. I know that the information is somewhere in the system, but it is not collected coherently in any one place. Treasury Board obviously cannot manage this issue themselves. You are going to need somebody who has quite a bit of clout to convince senior government officials that they ought to collect this information and report to the public on the cost of all of this.

Mr. Gandall: A final point on that. We have been stating—and I am sure you would agree—that important public policy issues are involved. If important public policy issues are involved, then it is certainly Parliament's role to control that process and to review exactly what is on the table and what is going to be recommended. It is not the role of management to do that—nor is it the role, for that matter, of management in consultation with the unions. Even if they had an open-door policy and invited us in, as a Canadian taxpayer I would have some serious questions about having the two parties of interest developing a system that is going to affect me profoundly. I think we are all aware that everything is on the table now, and if everything of interest to Canadian taxpayers is on the table then it is Parliament's role to take charge in this area.

The Chairman: I think there is a real consensus here that contracting out is an inefficient way to go.

The Economists', Sociologists' and Statisticians' Association notes that its views on contracting out are based upon impressions, not hard evidence. However, a report on contracting out at National Health and Welfare, which is submitted as an appendix to the ESSA brief, suggests clearly that it is an inefficient use of professional staff. How did the Department of National Health and Welfare respond to this report, which was submitted in January 1990?

Dr. Overstreet: I have received no response to that. That report was given to the contractor, who is a consultant who does work in the evaluation business. I can make an observation about contracting out to the fox to guard the chicken house, but aside from that I have gotten no response from that. That was not just my own personal submission. We pulled together the views of a number of my colleagues, not just in our own department, in fact, but across the government, who have had experience in this area. We have had no reply for five months. I would like to reiterate that this has an impact on people's morale.

The Chairman: To elaborate on your proposal for a parliamentary inquiry on contracting out, I think you touched on that, but could you enlarge on it?

[*Translation*]

M. Overstreet: Oui. Je voulais revenir sur cette question de l'information concernant la sous-traitance, dont les témons précédents ont également parlé. Invoquant la Loi sur l'accès à l'information nous avons nous-mêmes présenté des demandes concernant des contrats octroyés à certains de nos membres. Cette information existe, mais aucun service n'est chargé de la centraliser de façon systématique. De toute évidence le Conseil du Trésor ne le peut pas. Il va donc falloir disposer de beaucoup de pouvoir pour convaincre les hauts fonctionnaires de la nécessité de centraliser toute cette information pour pouvoir rédiger un rapport public établissant le coût de toute cette sous-traitance.

M. Gandall: Une dernière chose à ce sujet. Nous avons dit—et je suis sûr que vous serez d'accord—qu'un certain nombre de questions importantes sont ici en jeu, mettant en cause la politique générale du gouvernement. Si des questions importantes de politique sont en cause, il appartient au Parlement de prendre la responsabilité de cet examen, de voir exactement de quoi il s'agit et ce qui va être recommandé. Ce n'est pas à la direction de la fonction publique de le faire, que les syndicats soient consultés ou non. Et même s'il s'agissait d'une politique des portes ouvertes et que nous soyons consultés, je pense que le simple contribuable canadien aurait de sérieuses raisons de remettre en question un système qui aurait été mis au point par ces deux parties au contrat, alors que cela concerne également le simple contribuable. Et puisque l'on est en train en ce moment de mettre les choses au clair, et que cela concerne également les contribuables, il appartient au Parlement de prendre ses responsabilités.

Le président: Il semble, de l'avis général, que la sous-traitance soit une façon très peu efficace de procéder.

L'Association des économistes, sociologues et statisticiens fait remarquer que son avis, en ce qui concerne la sous-traitance, est le fait d'impressions générales, et ne s'appuie pas sur une analyse chiffrée précise. Cependant, un rapport joint en annexe au mémoire de l'AESS, portant sur la sous-traitance au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, semble indiquer très clairement que c'est une mauvaise utilisation du personnel professionnel. Comment le ministère de la Santé nationale et du Bien-être a-t-il réagi à ce rapport présenté au mois de janvier 1990?

M. Overstreet: Je n'ai reçu aucune réaction. Le rapport a été transmis à un consultant spécialiste de l'évaluation. C'est un petit peu comme demander au renard de garder le poulailler; à part cela, je n'ai obtenu aucune réponse. Ce travail n'était d'ailleurs pas le produit de ma seule réflexion. Nous y avons associé plusieurs de mes collègues, non seulement du ministère, mais de toute la fonction publique, qui avaient de l'expérience dans ce domaine. Cinq mois se sont écoulés, et nous n'avons obtenu aucune réponse. Évidemment, le moral des gens s'en ressent.

Le président: Revenons à votre proposition d'enquête parlementaire sur la sous-traitance, je crois que vous y avez fait allusion, pourriez-vous développer?

[*Texte*]

Mr. Cullen: It is clearly within the purview of certainly this committee and of Parliament to ensure that the public's money is being wisely spent on behalf of the taxpayer. It is our experience that the whole concept of contracting out to improve the efficiency of government is questionable. So what we are suggesting as part of this parliamentary inquiry or the royal commission looking at Public Service reform, which is where Public Service 2000 comes from... But Public Service reform is not just the property of the deputy ministers and assistant deputy ministers who make up Public Service 2000. That issue quite properly belongs here with Parliament. Therefore we see that as part of the purview of this committee of Parliament to ensure that the taxpayers' dollars are being spent wisely.

So we look at it in terms of efficiency. We also look at it in terms of administrative patronage, as to who gets the contracts and why. There is, in our view, a lack of accountability over the process. We have seen contracting out in the government grow by leaps and bounds. The workload of government has not changed, but it seems to be off-loaded from civil servants, who are there to represent the public's interest in an organization, which in our view gives the taxpayer his money's worth, to the private sector where we do not have these kinds of controls, these kinds of assurances. These are some of the reasons why we think such a function or such a requirement of a royal commission or a parliamentary inquiry fits under that rubric.

• 1750

Mr. Gandall: To follow up on that, there are three areas we would be interested in having a royal commission explore. First, what is the exact scope of contracting out? It is a very confusing labyrinth. Line managers have discretionary authority to contract out. That limit has just been raised. Second, we would like to know what controls are in place to prevent patronage in the issuing of contracts, as Mr. Cullen has indicated. And finally, is it cost-effective?

We talked about quick fixes a moment ago. One of the quick fixes that has been recommended by one of the task forces, and has been adopted as policy, is raising the discretionary limit line managers have with respect to the awarding of contracts. And correct me if I am wrong, but I think it has gone from $25,000 to $200,000. Now, there is no effective public review of those kind of contracts. It is questionable whether there is even an effective internal department review of that type of activity. That is something we think a royal commission ought to look at. We certainly cannot get the answers.

Mrs. Catterall: Mr. Chairman, perhaps to conclude our discussion, and if you want a point of order as to where the committee might go from here, I think we have heard some powerful and virtually unanimous views from the people

[*Traduction*]

M. Cullen: Il est certainement du ressort de ce comité et du Parlement de veiller à ce que les deniers du contribuable soient dépensés de façon judicieuse. Notre expérience semble montrer que toute cette idée de sous-traiter pour améliorer l'efficacité des services public, est très discutable. Cette enquête parlementaire, ou cette commission royale d'enquête, qui examinerait la question de la réforme de la fonction publique, puisque c'est l'idée de Fonction publique 2,000... On ne voit pas pourquoi les sous-ministres et leurs adjoints, qui sont à l'origine de Fonction publique 2,000, confisqueraient la réforme de la fonction publique. La question doit être normalement soumise au Parlement. Et la responsabilité de ce comité du Parlement est de veiller à ce que les deniers du contribuable soient dépensés judicieusement.

Il y a donc d'un côté la question de l'efficacité, mais également celle du copinage dans l'octroi des contrats. Il semble que l'ensemble du processus ne soit pas suffisamment assujetti à l'obligation de rendre compte. Nous avons vu la sous-traitance de l'administration fédérale progresser par bonds. La charge de travail de l'administration n'a pas changé, mais il semble qu'on en libère les fonctionnaires, qui représentent l'intérêt général au sein d'une structure qui à notre avis utilise les deniers du contribuable à bon escient, au profit du secteur privé ou l'on a aucune garantie que ce principe sera respecté. Voilà pourquoi nous proposons la création d'une commission royale ou parlementaire d'enquête.

M. Gandall: Il y a surtout trois domaines qui devraient à notre avis faire l'objet d'une enquête de la part de cette commission royale. Premièrement, quel est l'ampleur et l'étendue de la sous-traitance? On a le sentiment d'un domaine impénétrable. Les responsables des opérations ont tout pouvoir pour sous-traiter. La limite supérieure des budgets vient d'être relevée. Deuxièmement, nous aimerions savoir exactement de quels moyens l'on dispose pour éviter le favoritisme dans l'octroi des contrats, comme M. Cullen vient d'en parler. Et finalement il y a la question de l'efficacité économique.

On a parlé toute à l'heure de solutions de fortune aux problèmes de l'administration, adoptées à la hâte. Une de ces solutions, recommandée par l'un des groupes de travail, et finalement adoptée sous forme de politique, consiste à relever le plafond limite des budgets de sous-traitance octroyés par les directeurs de l'administration. Dites-moi si je me trompe, mais ce plafond est passé de 25,000 à 200,000 dollars. On peut dire que pour le moment il n'y a aucun mécanisme de contrôle public de l'octroi de ces contrats. On se demande même s'il y a, à l'intérieur de chaque ministère, un mécanisme efficace de contrôle de toutes ces transactions. Voilà ce à quoi pourrait s'intéresser une commission royale d'enquête. Ce n'est pas nous qui pourront obtenir les réponses.

Mme Catterall: Monsieur le président, sous forme de conclusion, et si vous voulez qu'un rappel au Règlement pose la question de savoir comment le comité va maintenant orienter ses travaux, je me permets de dire que nous avons

[*Text*]

representing the employees of the Government of Canada about some weaknesses in this process and the need for reform, but some really serious concerns about whether we are going to get good reform out of this. I would personally like to compliment the chair of the committee and the committee members for having this series of hearings. I suspect it is not finished. I expect there may be some desire on the part of the committee to have the manager of Public Service 2000, and perhaps others, back before us again.

I think the unanimous concern we have heard is about being excluded from decision-making that will affect the lives of a quarter of a million workers and their working environment, the quality and productivity, and the job satisfaction they experience. What we have also heard is the process is doomed to failure, that it may not be evident at first as conclusions out of PS 2000 get implemented, but over a period of time it will be evident that if people are not involved in the decisions that affect their lives, they cannot be expected to implement them well. And the managers are not going to be the ones who are implementing.

I think we have heard about a recognition that the time is past when we think the problems can be solved by magic solutions from on high. People have to be partners. They know their jobs, they know the problems, and they know the solutions. I do not think managers can unilaterally decide the rules that dictate people's lives. That is really what we are talking about here.

What I have heard from the unions very strongly is they want to be partners with management in finding solutions and reforming how they work and how they deliver service to the public. Certainly what we have heard from ESSA is that partnership is not complete unless we bring in a third party, which is the public, because that is the whole purpose of government services and a government corporation. I guess finally what I have heard is that Parliament has to be responsible for that process, not a few people primarily out of the PCO and Treasury Board.

So I think the question for this committee is where do we go from here? I am concerned about this process going on for the next three months and possibly heading down some productive routes, but also possibly some blind alleys just because they do not have the information they need and the dynamic process is not in place. I would like to propose that the committee consider an interim report to Parliament, suggesting at a minimum that the process of the task forces immediately be opened up to include employee representatives. The work that is going on over the next three months at least will be richer, more productive and therefore likely to be more fruitful. We do not want to get into a conflict situation when recommendations come forward that are not acceptable.

[*Translation*]

entendu un certain nombre de témoins représentant les employés de la fonction publique canadienne, nous parler de façon convaincante et déplorer de façon pour ainsi dire unanime certaines faiblesses de l'examen en cours, tout en reconnaissant le besoin de réformes, mais en craignant très sérieusement que nous n'obtenions pas de cette exercice les réformes que nous attendons. Je félicite personnellement le président de ce comité, et les membres du comité, d'avoir organisé cette série d'audiences. J'imagine que nous n'en resterons pas là, et j'espère que le comité réinvitera le directeur de Fonction publique 2,000, et peut-être d'autres témoins, à comparaître devant le comité.

Nous avons entendu des témoins déplorer, de façon unanime, être exclus d'un processus de décision qui aura des conséquences pour un quart de million de travailleurs, leur environnement de travail, la qualité de leur prestation, leur productivité et la satisfaction qu'ils retirent de leur activité. Ces témoins nous ont également dit que l'ensemble du processus est voué à l'échec, et que même si ça n'est pas tout de suite apparent, au fur et à mesure que le temps passera, il apparaîtra de façon de plus en plus évidente qu'on ne peut pas exiger de ceux qui n'ont pas participé à la prise de décision qu'il la mette en oeuvre de façon satisfaisante. Il est clair que ce ne seront pas les directeurs qui seront les exécutants de ces décisions.

Les témoins que nous avons entendus permettent de conclure que pour tout le monde l'époque est révolue où l'on pouvait encore croire que les problèmes seraient résolus d'en haut, grâce à des solutions magiques. Nous arrivons à l'époque du partenariat. Nous avons affaire à des gens qui connaissent leur travail, qui connaissent les problèmes, et qui connaissent les solutions. La haute direction ne peut pas de façon unilatérale dicter sa règle et disposer de la vie des gens. C'est de cela qu'il est question ici.

Les syndicats ont affirmé de façon répétée qu'ils veulent être des partenaires de la direction dans l'élaboration de solutions et de réformes concernant le travail et le service au public. Et c'est bien ce public qu'il faut associer à l'ensemble du processus, l'AESS nous l'a rappelé, pour rendre complet ce partenariat, puisque les services de l'État et de ses organismes sont destinés à ce public. Ce que j'ai entendu dire, finalement, c'est que c'est au Parlement de prendre la responsabilité du processus, qui n'a pas à être confisqué par une poignée de gens du Bureau du Conseil privé et du Conseil du Trésor.

La question qui se pose maintenant au comité est de savoir où orienter nos pas. Je crains en effet que le processus, au cours des trois mois à venir, ne s'enlise, et cela par manque d'information et de dynamisme, même si par ailleurs un certain nombre de résultats positifs sont obtenus. Dans cet esprit j'aimerais proposer que le comité envisage la présentation d'un rapport provisoire au Parlement, demandant, c'est un minimum, que l'ensemble du processus des groupes de travail soit ouvert à la participation de représentants des employés. Ainsi, le travail qui sera accompli pendant les trois mois prochains en sera rendu plus riche, plus productif, et plus fécond. Nous voulons éviter que des recommandations soient présentées qui ne soient pas acceptables, engendrant ainsi une situation de conflit.

[*Texte*]

• 1755

We have the commitment of the President of Treasury Board that legislation will not be brought forward unless there is agreement by all parties. I do not know how you get to that if all parties are not included in the discussions leading to the legislation.

We have the commitment of the Prime Minister, which has been quoted to us several times, that there would be full consultation on revamping the legislation that affects Public Service employees. So I would think the idea of including the employees in the process would be acceptable to the government. Either that or they are now taking a different position than they have taken previously.

My proposal to you, Mr. Chairman, is that your committee consider doing am interim report to Parliament, at least on that point, open up the process immediately. That would give you a longer term to consider the wealth of information we have had, as to whether something like a royal commission should be recommended to Parliament. I think we have to bear in mind that the responsibility is Parliament's. The Public Service Commission is not accountable to the President of Treasury Board, although I sometimes wonder when I see how they operate. They are accountable to Parliament, and only Parliament can make changes, and we have been left out of the process.

The Chairman: Mrs. Catterall, one thing about this committee on public accounts, we do have quick fixes.

Mrs. Catterall: Oh, do you?

The Chairman: Next week we will have Public Service 2000 back before us. We will have Mr. Tellier and the Auditor General here. Officials from the Treasury Board and the Public Service Commission will be here, even though they may not be direct witnesses. I hope you will be back to follow up on some of your suggestions today. We have now heard from several of the organizations. All the questions that have been raised can be aired at our meetings this coming week, and you can also air your suggestion at that time.

Our very capable research person is now on his own because our other researcher unfortunately is ill. Eric has been a long-time servant of this committee—more than 17 years—and I have really been remiss because I have not even sent the poor guy a message. So I would like—

Mr. Whittaker: Shame, shame.

The Chairman: I know it is a shame, and I admit it. I would like to send a message to him from the committee as a whole, if I may have your permission to do that, to wish him well.

Some hon. members: Agreed.

Mr. Cullen: Mr. Chairman, I want to thank the committee for taking the time to hear us. We are very pleased that you are going to pursue this issue. It is a very important issue, and I would like to stress again the need for

[*Traduction*]

Le président du Conseil du Trésor nous a promis qu'aucun projet de loi ne serait déposé tant que les parties intéressées ne se seraient pas entendues. Il convient donc au préalable que les parties en question soient toutes associées à la discussion dont sortira la projet de loi.

Nous avons également les promesses du premier ministre, citées à plusieurs reprises, selon lesquelles la refonte de la législation concernant l'emploi dans la fonction publique serait le résultat d'un processus de consultations approfondi. Cela m'a amené à penser que le gouvernement accepterait, à moins d'avoir changé de position entre-temps, d'associer les employsé à l'ensemble de ce processus.

Ma proposition, monsieur le président, est donc que le comité envisage de présenter au Parlement un rapport provisoire, portant au moins sur cette question de l'ouverture immédiate du processus et de la consultation. Cela donnerait en même temps au comité un délai plus long pour analyser la masse d'information qui lui a été transmise, et décider s'il doit recommander la création d'une commission royale d'enquête au Parlement. N'oublions pas qu'il s'agit ici d'abord de la responsabilité du Parlement. La Commission de la fonction publique ne relève pas du président du Conseil du Trésor, même si parfois on pourrait en avoir l'impression. Elle doit rendre des comptes au Parlement, et seul le Parlement peut exiger une réforme à l'écart de laquelle on semble pour le moment le tenir.

Le président: Madame Catterall, la chose intéressante, à ce comité des comptes publics, c'est que nous avons nous aussi des solutions de dernière minute.

Mme Catterall: Vraiment?

Le président: Nous allons avoir le plaisir d'entendre à nouveau Fonction publique 2000 la semaine prochaine. M. Tellier, et le vérificateur général vont comparaître. Des hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor et de la Commission de la fonction publique seront là, même s'ils ne sont pas directement prévus à la liste des témoins. J'espère donc pouvoir compter sur vous, pour donner suite à certaines des idées qui ont été émises aujourd'hui. Nous avons entendu plusieurs organismes. Toutes ces questions pourront à nouveau être débattues la semaine prochaine, et vous pourrez vous-même reprendre la proposition que vous avez faite.

Nous n'avons plus qu'un attaché de recherche, d'ailleurs excellent, l'autre étant malheureusement tombé malade. Éric travaille déjà depuis très longtemps pour le comité—plus de 17 ans—et je m'en veux réellement de ne toujours pas lui avoir fait signe. J'aimerais donc. . .

M. Whittaker: C'est une honte.

Le président: Je le reconnais, et c'est pourquoi j'aimerais lui envoyer des voeux de prompt rétablissement de la part de tout le comité, si celui-ci m'en donne l'autorisation.

Des voix: Approuvé.

M. Cullen: Monsieur le président, je remercie le comité de nous avoir entendus. Nous sommes heureux de constater tout l'intérêt que vous portez à la question. Elle est importante et j'aimerais encore souligner la nécessité de

[*Text*]

a third-party review. It is not so much the idea of getting employers and employees together in one room, although that may be nice. A third party has to be involved, and that is why we would prefer the royal commission route.

• 1800

We would like to thank you, certainly the members of the opposition who are here. We can only regret that other business apparently has distracted the government members.

Mrs. Catterall: You are too kind.

The Chairman: Thank you very much for appearing. I gather you had a good discussion in my absence too, while I was defending myself in front of the elections and privileges committee.

The meeting is adjourned.

[*Translation*]

confier cet examen à une partie tierce. Ce n'est pas tant qu'il faille avoir des employeurs et des employés assis à la même table, même si c'est souhaitable. Il faut convoquer une partie tierce, et voilà pourquoi je préférerais la solution de la commission royale d'enquête.

Merci, donc, mais également merci aux membres de l'opposition présents. Nous ne pouvons que regretter l'absence des députés du parti ministériel, apparemment retenus par d'autres engagements.

Mme Catterall: Vous êtes trop bon.

Le président: Merci beaucoup d'être venus. J'ai été obligé de m'absenter, puisque je présentait ma défense au Comité des privilèges et élections, mais apparemment cela ne vous a pas empêché d'avoir d'excellents échanges.

La séance est levée.

APPENDIX "PUBL-5"

SUBMISSION TO

THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

by

The Public Service Alliance of Canada

May 1990

INTRODUCTION

1. On behalf of its 170,000 members, the Public Service Alliance of Canada welcomes this opportunity to appear before the Standing Committee on Public Accounts during your review of the 1989 Auditor General's Report.

2. By way of introduction, the Alliance is in complete agreement with the Auditor General's perception that the legislative structure of the federal public sector is in need of change. In fact, over the past few years, the Alliance has advanced specific suggestions for legislative change based on our considerable experience with the current system.

3. Our purpose in preparing this submission is to place before the Standing Committee on Public Accounts our proposals for legislative change. Before doing so, however, we should like to provide your Committee with our perceptions of the problems which currently pervade the administration of the public sector. It will be noted that our perceptions of the problems, and possible legislative solutions, are often at variance with the positions advanced by the Auditor General, the Public Service Commission and the Treasury Board.

4. The extent of the divergence of perceptions should be readily apparent to all members of the Committee. During testimony before your Committee, the Auditor General, for example, stated:

> *"I must say I am delighted to see the political will behind this exercise to get legislation in front of your Parliament. I think it has been needed for a long time and for one reason or another these things fail. There is too much concern about trying to establish a new thing or there is not enough acceptance among the bureaucrats or there is not enough political will to perhaps take on the unions."*

5. This, and similar statements are at the root of our apprehension with regard to the proposals for reform that have been, and are being, articulated by the Auditor General, the Public Service Commission, Treasury Board and Public Service 2000.

6. In terms of concrete proposals for change, the ideology reflected in this statement is given life in clarion calls for flexibility. Again, the Auditor General has advanced the argument quite clearly in testimony before your Committee. Specifically, he has identified *"the process for handling poor performers"* as one of three processes consistently criticized by managers.

7. An identical sentiment was advanced in the public announcement of the creation of Public Service 2000, and has been reiterated many times since by senior officials involved in that process.

8. At the outset, the Alliance should like to make it clear to Parliament that while reform of the public sector is clearly needed, it should not be seen as a vehicle to terminate existing employees. From our perspective, the raison d'être of reform is to make the public sector more efficient. Although providing legislative sanction for managers to terminate employees without just cause may make their job easier, it will clearly undermine the whole process because it will have a decidedly negative impact on morale.

9. It is telling as well that the management oriented proponents of reform lament the fact that *"many aspects of the legislation presently governing human resource management have been the subject of criticism or legal challenge"* (Auditor General's Report - Fiscal Year ended March 31, 1989, p.36). From our perspective, the prevailing wisdom appears to be provide management with a free hand to administer people without legislative constraint.

10. Finally, by way of introduction, the Alliance would remind Members of your Committee that the current government's restraint program, particularly the 15,000 person-year reduction program announced in 1985, has adversely affected the public service in two substantive ways. Firstly, the restraint program has eroded morale and increased the workload of federal public sector workers who remain. Secondly, as has been pointed out by the Public Service Commission, restraint has resulted in an aging public service and other phenomenon such as plateauing.

11. While this is perhaps an inappropriate forum to address the lack of insight reflected in the government's restraint program, it is, in our view, an appropriate place to address the consequences of restraint.

THE PUBLIC SERVICE COMMISSION:

THE PUBLIC SERVICE EMPLOYMENT ACT

MORALE IN THE PUBLIC SERVICE

12. In its Annual Reports over the past few years, the Public Service Commission has highlighted some of the long-term problems that have developed in the public service, in part at least, as a result of the government's austerity program. An aging public sector population is increasingly frustrated by what the Commission calls plateauing. In its 1987 Annual Report, the Commission stated *"plateauing can have a negative effect on morale and employee motivation"*.

13. A recent survey of the Alliance membership conducted by Viewpoints Research Limited indicates that this problem is even more critical than the Commission believes. In its survey of Alliance members, Viewpoints Research Limited found a consensus that the major issue facing the union and its members is the question of job security. In addition, the survey showed that:

> *"There is also a serious morale problem amongst public sector workers. Many respondents expressed concern over such*

morale related issues as job satisfaction, lack of promotion, privatization, poor management, a poor perception of the public service, stress, working conditions, workload, and reclassification."

14. From our perspective, there can be no doubt that these problems and their pervasive extent result from two distinct yet related factors. First, the government's person-year reduction program and its privatization agenda have reduced our members' job security. Moreover, those employees who remain on the job find themselves doing more work with less resources. It was, in our view, inevitable that such a situation would result in increased stress and declining morale.

15. The situation is compounded by the existence of a twenty year old legislative environment which effectively prevents federal public sector workers from dealing with these immense frustrations. For example, while classification is unquestionably a major factor contributing to low morale, Classification Standards and staffing procedures are not negotiable.

16. It is our contention that legislative change will only improve morale and hence efficiency, if it is designed to redress some of the more glaring workplace problems. As a result, we would urge Members of your Committee to be highly skeptical of proposals formed around nebulous concepts such as flexibility.

17. In this regard, the Alliance would point out that, under the existing legislative framework, management at the central agency level has considerably more flexibility than management does in most unionized jurisdictions in Canada.

TERMINATION OF EMPLOYEES

18. In testimony before this Committee, the Auditor General stated that:

> *"We found a high degree of concern on the part of supervisors of management category personnel about the inability of senior management to address serious performance problems through release or demotion when other approaches fail. The same concern may exist for non-management category personnel."*

"It appears that only extreme cases can be addressed under the provisions of current legislation, and that the multiplicity of legislative and other provisions, each with its separate redress mechanisms, does not facilitate the resolution of these problems and reduces the likelihood that action will be taken."

19. To be blunt, the Alliance is astounded that this perception is held by public service management and viewed as one of the major problems affecting management's ability to manage by the Auditor General. As Committee Members are undoubtedly aware, the Public Service Employment Act provides for termination or demotion in a number of circumstances. Specifically, an employee can be demoted or released under Section 31 for incompetence or incapacity. In addition, an employee can be laid off (Section 29), rejected on probation (Section 28), or terminated for abandonment of position (Section 27).

20. Rather than expand this list to specifically include unsatisfactory performance, as the Auditor General proposes, the Alliance believes that these sections of the Employment Act are so stacked in management's favour that they should be eliminated from the Act, and made the subject of collective bargaining.

21. The concern that led us to this determination is two-fold. In the first place, the standard of proof the employer must meet in order to show cause for termination is very low. Secondly, except in cases of demotion or release, there are no possibilities for review by a third party. Moreover, even where third party review is available, the appeal board can only intervene in favour of the employee if it can be demonstrated that the decision was not made in good faith.

22. Notwithstanding comments to the contrary from the Auditor General et al, management's flexibility with regard to termination under the Public Service Employment Act is substantial when compared to the rights of employers in other private and public jurisdictions. To be specific, in most jurisdictions, lay-offs, terminations, rejection on

probation, and other forms of separation are addressed during collective bargaining. In addition, since termination procedures form part of collective agreements, they are subject to third party review in every case.

23. The Alliance could go on at great length with regard to the legislative bias in favour of management that currently exists vis-à-vis termination of employees. In the area of rejection on probation, for example, the existing provisions defy logic. As a result of the Federal Court of Appeal judgement in the Penner case, an employee rejected on probation has absolutely no recourse to a third party.

24. This is particularly unconscionable because the Public Service Employment Act permits the employer to place an employee on probation every time s/he moves from one position to another, even if it is not a promotion. From the Alliance's perspective, it is totally contradictory for management to identify an employee as the most qualified following a selection process designed to assess merit and then terminate the employee without recourse, solely on the grounds that s/he is unsuitable "in the opinion" of the Deputy Head.

MERIT PRINCIPLE

25. One of the most important roles of the Public Service Employment Act and the Commission is to ensure that staffing within the federal public sector is based on merit.

26. The Alliance holds firmly to the position that the objectives of the merit principle, namely to protect against political influence, patronage, arbitrariness, nepotism, and favouritism, are sound. However, we do not believe that an independent agency such as the Commission is necessary to guard and defend the principle. The objectives are certainly not incompatible with the collective bargaining process and are dealt with on a daily basis by virtually every employer - employee relationship in Canada with the exception of the public sector.

27. Our position in this regard is not unique. When discussing the issue of recruitment, promotions and transfers in 1962, the Glassco Royal Commission on Government Organization made the following observation:

"No convincing evidence has been found that any special factors distinguish the public service from other employment in this respect. Consequently, it cannot be concluded that civil servants need special protective machinery which employees outside the public service do not have."

28. Moreover, as Members of this Committee are aware, the rigors of the merit principle have resulted in a staffing system that is ultimately inefficient because it is so time-consuming. In testimony before your Committee, both the Auditor General and the Chair of the Public Service Commission, when discussing the amount of time required to staff a position, argued that procedures such as the Transfer Exclusion Order will reduce the average time required to staff a position. Members of the Committee must appreciate that Exclusion Orders abrogate the merit principle and do nothing to reduce the time necessary to complete a competitive staffing action according to merit.

29. A better system for the 90's, and one that has been time tested in numerous other Canadian jurisdictions, is to make staffing a subject of collective bargaining. Should such a changed environment be established, both

parties would be able to streamline the process by mutual agreement. This is in stark contrast to the current system where staffing is mandated by legislation and administered by a Commission. Because employees and representatives of employees, including the Alliance, have no role to play in the process, we are placed in a reactive position.

30. Public sector workers who fail to win a promotion during the competitive process appeal the decision. Likewise, unions such as the Alliance are forced to challenge decisions with which we disagree in the Courts. This reactive posture must be as frustrating for management and the central agencies as it is for us. Yet, unless and until the system is changed to make staffing procedures part of collective agreements, legal action is just about our only recourse.

LEGAL ACTION

31. In the introduction to this submission, we commented on the fact that advocates of flexibility in the administration of the public service wish to minimize the encumbrances of legal challenges. On behalf of its membership, the Alliance has been forced to challenge

decisions of the Public Service Commission and the Treasury Board made pursuant to the Public Service Employment Act and the Public Service Staff Relations Act on numerous occasions.

32. Invariably, our legal challenge is intended to prevent the central agencies from ignoring legislative and administrative procedures that the agencies consider an unnecessary encumbrance.

33. A case in point, discussed in testimony before your Committee by the Auditor General, relates to the Public Service Commission's Transfer Exclusion Order. In his testimony, Kenneth Dye, stated:

> *"Recently, the Commission decided to exclude transfers from the full requirements of the Public Service Employment Act (P.S.E.A.). This has dramatically reduced -- to almost zero -- the time it takes to staff a position with a person who is already at the same group and level as that of the position. This Exclusion Order is being challenged by the unions in the Federal Court."*

"The practice of excluding appointments from the application of the P.S.E. Act, laudable from a management perspective, nevertheless creates a difficult situation for the Commission, in relation to its mandate to Parliament as the guardian of merit. Exclusion Orders also create confusion in the minds of some people and cynicism about the merit principle and its application."

"There is a need to review the twenty year old P.S.E. Act. There is a need to reassess how best to achieve a balance between merit as defined and applied today and flexibility, adaptability, and efficiency.

34. In this comment, the Auditor General appears to be saying that the present Act does not permit such things as the Transfer Exclusion Order, but that flexibility is necessary if the public sector is to be efficient. The case cited by the Auditor General is worthy of comment because it is a typical example of the ability of the Public Service Commission to move the goal posts in the middle of a game.

35. One month after the Transfer Exclusion Order came into effect last June, the Alliance filed a Statement of Claim in the Trial Division of the Federal Court of Canada seeking a declaration that the Order was ultra vires the Governor-in-Council and the Public Service Commission under Section 41 of the P.S.E. Act.

36. In December 1989, the Commission advised the Alliance that it had decided to revoke and replace the Transfer Exclusion Order. In essence, the Exclusion sought to be effected was to remain the same but the wording of the Order was to be changed in an attempt to prevent a successful legal challenge. The Alliance is proceeding with its legal case against the Transfer Exclusion Order and remains optimistic that in the final analysis the Order will be declared ultra vires the Governor-in-Council and the Public Service Commission under Section 41 of the Public Service Employment Act.

37. Should our argument prevail, the improvement in the amount of time required to staff a position, as portrayed to the Committee by both the Auditor General and the Chair of the Public Service Commission, will evaporate. Fictional improvements such as the Transfer Exclusion Order should be replaced by a set of staffing procedures jointly agreed to by unions and management.

CLASSIFICATION

38. In testimony before the Standing Committee on Public Accounts, Treasury Board Secretary, Ian Clark, presented data indicating that Treasury Board has done a commendable job in reviewing and revising Classification Standards over the past five years. In his testimony, he stated specifically that:

> *"with respect to the Review of Classification Standards, 46 Standards have been revised since 1985, all benchmarks have been updated and evaluation plans have been simplified. There are currently 11 Standards under review."*

39. From this statement, it would appear that Treasury Board's Classification Standards review policy is working well. From the Alliance's perspective, and more importantly from the standpoint of thousands of federal public sector workers, nothing could be further from the truth.

40. As Members of the Committee are aware, the federal public sector classification system has sixty-nine (69) different occupational groups, each with a unique

Classification Standard. The population of the various groups varies tremendously in size. While a number of groups have total populations of less than one hundred workers, the largest group, that of Clerical and Regulatory, has over 48,000 employees.

41. Notwithstanding the glowing picture presented to your Committee by the Treasury Board, the reality is that Treasury Board has ignored two of the largest occupational groups, namely the Clerical and Regulatory (CR); and, the Secretarial, Stenographic and Typing (ST). Neither group has been subjected to any Standard revision. Moreover, the CR Classification Standard has not changed in any substantive way since it was first instituted on October 1, 1965. In addition, although amendments were made to the ST Classification Standard in the early 1970s, these amendments have not kept pace with the rapid change which has occurred in the use of mini and micro-computers, word processors, and the like.

42. A realistic analysis of the Treasury Board figures provided to the Public Accounts Committee by Mr. Clark would indicate:

- a concentration of Classification Standard revisions for managerial and higher paid positions such as those in the Scientific and Professional categories;

- multiple Classification Standard revisions for certain occupational groups, for example, FI and PE to the neglect of other types of positions;

- a refusal by the employer to amend the classification system to reflect the provisions of the Canadian Human Rights Act in ensuring equal pay for work of equal value;

- the exorbitant amount of time needed to complete classification reviews: GLT occupied over ten years, PM and EG both took close to ten years for completion and implementation.

- the employer has ignored its own policies in that some Classification Standards have never been revised at all whereas others are considered more frequently..

43. Overall, the Treasury Board has conducted its Classification Standard revisions in an unacceptable manner. The employer has quite simply failed to ensure that the Classification Standards for female-dominated occupational groups are fair and free from sex discrimination. They have simultaneously ignored the impact of technological change on work processes and procedures in ensuring that these are properly valued.

44. As well, one of the original objectives of the classification system, to ensure career progression, has been lost. Treasury Board has refused to establish and maintain career progression and promotion streams for many types of lower level employees, concentrating instead on movement from higher levels into the Management Category.

45. In summary, Treasury Board has neglected vast areas within the public sector by refusing to schedule and finalize Classification Standard reviews. Moreover, the reviews which have been undertaken have taken too long. As a result, the Alliance believes that the system is in need of a major overhaul.

46. Before advancing our specific recommendations in this area, we should like to set the stage by reviewing the evolution of the classification system as it currently exists.

47. The current classification system dates back to the early 1960s and the Preparatory Committee on Collective Bargaining. Although the existing system of six categories and sixty-nine groups with varying approaches in both Classification Standards and pay levels provided some order in the system, it represented the social and workplace order of the day. Little, if any, thought was given to the need for responding to changing work responsibilities or the creation of new occupations.

48. The Alliance therefore proposes major revisions to the current classification system. To be effective, the new system must be jointly developed by the parties and be

based, in our opinion, on the following principles

1. Ensuring fair and equitable treatment for all positions;

2. Ensuring the measurement of the value of work will provide for the implementation of equal pay for work of equal value;

3. Providing for a system of internal relativities;

4. Recognizing and providing for career progression streams for all occupations;

5. Providing an ability to relate the public service to outside markets.

49. These principles would lead inevitably to a collapse of the existing occupational group barriers and sixty-nine different Classification Standards. A logical conclusion would be one consistent approach underlying all Classification Standards for all positions in the public service. To ensure equitable treatment, it is required that

the same considerations, the same opportunities and similar job descriptions should exist for all public service positions.

50. The recognition of internal relativities between all categories and occupational groups is needed. Within each category there can be little justification for the existence of different occupational groups. In fact, the need for the current six different categories of work has to be questioned.

51. In this area, the Alliance is on the same wavelength as other proponents of public service reform. We should point out however, that such a realignment of occupational categories and groups must be undertaken with care. The Alliance, for example, does not believe that the problems encountered under the existing system can, or should, be solved simply by amalgamating one or more existing categories in order to reduce the overall number. From our perspective, it is not inconceivable that occupations presently found in two different categories would find themselves, under a new system, within the same category.

52. There is, for example, no reason to believe that many occupations currently found in the CR and PM groups would not find themselves in the same category. This may well be the case for occupational groups within the DA and CS, EG and ENG, and FI and AU groups, and many others as well.

PUBLIC SERVICE STAFF RELATIONS ACT

53. As Members of this Committee are well aware, the Public Service Staff Relations Act was adopted in 1967, following an extensive period of study. It is probably fair to say that the legislation reflected the political, economic and social culture of the day when it was introduced; providing for a collective bargaining system which differed greatly from the experience of the private sector.

54. In the Alliance's opinion, the many deficiencies in the legislation become obvious at the outset. Subsequently, as Members of this Committee are aware, the legislation has been subjected to an incessant round of analysis and review over the last two decades. Ultimately, however, nothing has changed.

55. Prior to the 1984 federal election campaign, the Alliance received an assurance from the Progressive Conservative Party that they would, if elected, provide collective bargaining rights to federal public sector workers in such a way as to *"grant greater freedom in collective bargaining through implementation of a new system based on the provisions of the Canada Labour Code"*.

56. Needless to say, the Alliance was encouraged by this commitment, even though our preferred option was, and remains, placing all federal public sector workers under the Canada Labour Code. Unfortunately, in the intervening years, we have been frustrated by the government's procrastination in this regard.

57. That said, however, the Alliance remains optimistic that the work of the Public Accounts Committee and Public Service 2000 will result in the Conservative Party's 1984 pledge being realized.

58. The first, and probably most obvious, shortcoming of the Public Service Staff Relations Act, relates to its limitation vis-à-vis employees covered by the legislation.

The preamble to the Canada Labour Code provides a philosophical framework for labour relations within which Parliament sees its role as:

> *"support to labour and management in their cooperative efforts to develop good relations and constructive bargaining practices, and deems development of good industrial relations to be in the best interests of Canada ensuring a just share of the fruits of progress to all."*

The Alliance certainly does not quarrel with this and the other principles embodied in the preamble to the Code. In fact, we endorse them wholeheartedly and can think of no reason why they should not be applied to federal public sector workers.

59. In this section of its submission, the Alliance will outline what it considers to be the priority legislative amendments that are required to implement the commitment made by the Conservative Party during the 1984 election campaign. We should point out that these proposed amendments will not be a surprise to the government. The

Alliance has communicated them to the Treasury Board and reiterated them to Public Service 2000.

SCOPE OF BARGAINING

60. Limitations which currently exist with regard to issues that are bargainable must be eliminated. The parties must be free to negotiate into collective agreements subjects deemed appropriate by either party. For example, the following matters must be negotiable:

i) standards, rules and procedures related to all appointments;

ii) standards, rules and procedures governing appraisal, promotion, demotion, transfer, probation and release;

iii) training and retraining provisions;

iv) all conditions related to job security, including training, retraining, relocation, reassignment, etc.;

v) classification standards and all related provisions;

vi) technological change provisions;

vii) health and safety provisions;

viii) contracting out.

61. In a previous section of this submission, the Alliance has outlined its arguments why the staffing and classification procedures must be improved if the public sector is to become more efficient. Other issues that we believe must be the subject of negotiation, such as training and contracting out, are addressed in some detail in a subsequent section.

NOTICE TO BARGAIN

62. Under the Public Service Staff Relations Act, notice to bargain can only be served sixty (60) days prior to the expiry of the collective agreement. We believe that it is essential that the period during which notice to

bargain can be served by the bargaining agent be increased to a minimum of one hundred and twenty (120) days prior to the expiry of the collective agreement. This will provide sufficient time to achieve a collective agreement prior to the expiry date of the existing collective agreement.

63. Given the complexity of modern day collective bargaining, it is essential that the parties be given an opportunity to start the process at an early date. Under the existing system, it is not unusual for an agreement to have expired over a year before a new agreement is reached. This results in considerable frustration for federal public sector workers.

DISPUTE SETTLEMENT ROUTE

64. Pursuant to the Public Service Staff Relations Act, bargaining groups which chose the arbitration route are severely limited in the issues that they can strive to have included in an arbitration award. In practice, these restrictions have rendered the arbitration process to be an ineffective vehicle for the resolution of disputes.

65. As a result, we believe that arbitrable issues must be expanded to include all items that are negotiable.

This must, of course, take into consideration the non-restrictive scope of bargaining addressed in this section. In addition, the arbitration process must be amended to provide procedures that facilitate collective bargaining. In this regard, we have proposed the inclusion of a mediation/conciliation type stage and the inclusion of representatives of the parties on the arbitration board

66. As well, the arbitration process cannot be unbiased unless and until the designation process is changed to include only legitimate essential services and not simply inconvenience. The designation process must be separate and in advance of the commencement of negotiations. The responsibility for determining designation and designated services must remain with a third party. However, once these determinations are made, the union must be responsible and accountable for providing those designated services.

GRIEVANCE AND ADJUDICATION

67. Since the Public Service Staff Relations Act was adopted in 1967, the grievance procedure, up to and

including adjudication, has gone through a considerable evolution. While some of the changes have been positive, a number have been negative. As a result, major revisions are needed.

68. The Alliance has established three priorities with regard to grievances and adjudication which we believe must be adopted if the system is, and is seen to be, fair to both sides.

69. Firstly, the definition of a grievance must be amended to allow bargaining agents the right to grieve on their own behalf, or on behalf of one or more of their members, questions relating to the interpretation or application of the collective agreement. Such an amendment would conform to the sensible system in place in most labour legislation. From our perspective, it only makes sense that one of the equal parties to a collective agreement has the ability to pursue disagreements on interpretation and application of any provision to a third party for resolution.

70. Secondly, and of equal importance, the Alliance believes that the adjudicability of grievances be expanded

to include all items that are included in a collective agreement. Once the scope of bargaining has been increased, items such as reprimands and terminations should be subject to adjudication.

71. Finally, the selection process as it presently exists for members of the Public Service Staff Relations Board needs to be seriously reviewed. In our view, the appointment of adjudicators to the Board has, to a large extent, favoured the employer's perspective. We fundamentally believe that all appointments to the Board be on the basis of joint recommendations by the parties.

PUBLIC SERVICE STAFF RELATIONS BOARD

72. Members of the Public Accounts Committee should appreciate that the Public Service Staff Relations Board lacks the authority to act in the same comprehensive way as do most labour boards under Canadian and provincial jurisdiction. In the area of managerial and confidential exclusions, for example, the P.S.S.R. Board does not have the authority to determine whether or not a person or group of persons is/are employees, to decide which bargaining unit s/he/they belong, and to issue orders to the parties to comply with its findings.

73. The Alliance believes that this system must be clarified and amended to grant the Board these normal powers and to provide a balance between the interests of the parties. Moreover, the definition of managerial and confidential exclusions, found in Section 2 of the P.S.S.R. Act, is overly broad. The Alliance believes that the following sub-paragraphs of Section 2 should be deleted:

> *"a) a person not ordinarily required to work more than one third of the normal period for persons doing similar work;"*
>
> *"e) dealing with R.C.M.P. members and other personnel;"*
>
> *"f) dealing with the staff of C.S.I.S.;"*
>
> *"g) dealing with the exclusion of casuals and terms for the first six months of employment;"*
>
> *"h) the regular staff of the Board;"*
>
> *"i) dealing with persons employed in a confidential capacity."*

THE RIGHT TO STRIKE

74. During parliamentary debate prior to passage of the Public Service Staff Relations Act the intent of the government vis-à-vis the designation process was made clear by the then Treasury Board President Edgar Benson:

> *"In considering this aspect of the proposed legislation, honourable members must differentiate between what might be described on the one hand as useful and important services, and on the other, as services necessary to the interests of the safety and security of the public. Almost every public service is, in one way or another, important to the well-being of the community. The proposed limitation on the right to strike is not intended to deny that right to all whose services may be deemed important. Such a limitation would be so severe as to serve almost as a statutory prohibition of all strike action."*

It is quite clear that the original intent of Parliament has been displaced over the years. As a result of what is commonly referred to as the CATCA case, the designation process has become, to use Edgar Benson's words, *"a statutory prohibition on the right to strike"*. Or, to use the words of Justice Muldoon, of the Federal Court of Canada, *"a statutory provision which, without undue exaggeration, can be termed draconian"*.

75. It should be noted by Members of the Committee that other Canadian jurisdictions have found a fairer way to deal with the whole question of designations. The Quebec Labour Code, for example, not only establishes a bargaining relationship for public sector workers within the same general context as in the private sector, but makes it a responsibility of the parties to negotiate essential services. Without suggesting that the Quebec Code is a panacea, it is certainly far superior to the procedure which currently exists under the Public Service Staff Relations Act.

CONTRACTING OUT

76. As Members of this Committee are undoubtedly aware, the Alliance has, for years, argued that the federal government's policy of contracting out should be subjected to a parliamentary review.

77. We have taken this position because we believe that if the practice were to be subjected to detailed scrutiny it would fail any test where the criteria was either value for money, or service to the public. Two recent events highlight, once again, the urgent need for a review.

78. A Public Service Staff Relations Board decision was rendered on March 13, 1990 relating to contracting out practices at Revenue Canada Customs and Excise. The decision, in response to a complaint filed by the Alliance based on an interpretation of the Workforce Adjustment Policy, concluded that *"The intent of the Policy and the requirement of these particular provisions is that indeterminate employees can rely on the termination of contracting out in order to protect their jobs. In this case, the employees lost their jobs because the employer contracted for services -- a complete reverse of what it was obliged to do under the Policy".*

79. Treasury Board is appealing this decision.

80. As this submission was being finalized, the Alliance was advised that Treasury Board's policy on temporary help services was being revised *"to respond more effectively to departmental needs in the spirit of Public Service 2000"*.

81. In a letter to the Alliance announcing the policy change, G.G. Capello, Deputy Secretary of Treasury Board's Personal Policy Branch, wrote:

> *"Previously, contracts for the services of individuals, including contracts for temporary help, could not exceed eight weeks' duration unless approval of senior management was obtained. In the context of the preliminary recommendations made by the Public Service 2000 Task Forces at the end of January, it was suggested that Treasury Board should extend this limit to allow short-term work needs to be met more effectively. After reviewing the issue, the Board agreed to extend the existing eight-week limit to 20 weeks.*

From our perspective this is an outrageous development. The use of temporary help services was always intended to be short-term. In our opinion, the revisions have changed the fundamental nature of the policy. It can no longer be considered short-term.

CONCLUSION

82. Over the last 23 years, the Alliance has worked under the Public Service Employment Act, the Public Service Staff Relations Act, and the various administrative mechanisms governing labour relations and terms and conditions of employment in the federal public sector. Like many other commentators, the Alliance has found the current system to be deficient in many areas and fundamentally flawed in a few key areas.

83. As a result, the Alliance welcomes initiatives that are aimed at improving the system. That said, we must, in the strongest possible terms, caution that change cannot be arbitrarily imposed on bargaining agents and federal public sector workers. Changes that simply remove frustrations and irritants identified by management will not, in the final analysis, improve the efficiency of the public sector.

84. As a result, we believe that initiatives designed to improve the system must be jointly developed. Of equal importance, the government should resist the temptation to redesign the system without drawing on the many labour relations models that exist in other Canadian jurisdictions.

APPENDICE «PUBL-5»

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ PAR

L'ALLIANCE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

AU

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

MAI 1990

INTRODUCTION

1. Au nom de ses 170 000 membres, l'Alliance de la Fonction publique du Canada se réjouit de l'occasion qui lui est donnée de comparaître devant le Comité permanent des comptes publics chargé d'examiner le Rapport du Vérificateur général de 1989.

2. En guise d'introduction, l'Alliance tient à préciser qu'elle partage entièrement l'avis du Vérificateur général selon lequel la structure législative du secteur public fédéral a besoin d'être réformée. En fait, ces dernières années, forte de l'énorme somme de connaissances qu'elle a acquises au sujet de l'administration actuelle, l'Alliance a mis de l'avant des suggestions précises de réforme législative.

3. Le présent mémoire a pour objet de présenter au Comité permanent des comptes publics nos projets de réforme législative. Auparavant, toutefois, nous tenons à exposer au Comité notre perception des problèmes dont est actuellement truffée l'administration du secteur public. On constatera que notre perception des problèmes ainsi que les solutions législatives envisagées s'écartent souvent des positions avancées par le Vérificateur général, la Commission de la fonction publique et le Conseil du Trésor.

4. Tous les membres du Comité n'auront aucun mal à saisir l'importance des différences d'opinions. Lors de son témoignage devant le Comité, le Vérificateur général a notamment déclaré:

> *«Je suis ravi de voir que la possibilité de présenter une mesure législative au Parlement s'appuie sur une volonté politique. C'est un besoin qui existe depuis longtemps. Pour une raison ou pour une autre, ces choses échouent; ou bien la création de quelque chose de nouveau devient trop préoccupante, ou bien la bureaucratie n'accepte pas suffisamment ce qui est avancé, ou encore la volonté politique d'affronter les syndicats n'est pas assez forte.»*

5. Cette déclaration et d'autres déclarations semblables sont à la source de l'appréhension que nous ressentons à l'égard des projets de réforme dont ont parlé et dont parlent le Vérificateur général, la Commission de la fonction publique, le Conseil du Trésor et les responsables du projet Fonction publique 2000.

6. Traduit en termes pratiques, le discours du Vérificateur général claironne bien haut le besoin de latitude. Cette idée, le Vérificateur général l'a fait valoir très clairement dans son témoignage devant le Comité. Il a plus précisément mentionné *«la façon de régler les problèmes du*

rendement insatisfaisant» comme l'un des trois procédés régulièrement critiqués par les gestionnaires.

7. L'argument de la latitude a également été invoqué lors de l'annonce de création du projet Fonction publique 2000. Depuis, il a été repris à de nombreuses occasions par les hauts fonctionnaires associés à ce projet.

8. D'entrée de jeu, l'Alliance tient à faire clairement savoir au Parlement qu'une réforme du secteur public s'impose à l'évidence. Cependant, cette réforme ne doit pas être considérée comme moyen de mettre fin aux fonctions du personnel existant. Selon nous, toute réforme doit tendre à rendre le secteur public plus efficace. Il se peut que l'adoption de dispositions législatives permettant le congédiement des employé-e-s sans motif valable facilite la tâche des gestionnaires, mais une telle décision sapera inévitablement les fondements de toute entreprise de réforme, puisqu'elle aura incontestablement un effet négatif sur le moral.

9. Il est également révélateur que les tenants d'une réforme axée sur la direction déplorent le fait que *«plusieurs aspects de la législation qui régit à l'heure actuelle la gestion des ressources humaines ont attiré la critique et ont été contestés en cour»* (Rapport du Vérificateur général - Année financière se terminant le 31 mars 1989, page 38). Selon nous,

l'opinion selon laquelle la direction devrait pouvoir administrer les gens sans contrainte législative est la plus répandue.

10. Enfin, pour clore cette introduction, l'Alliance tient à rappeler aux membres du Comité que l'actuel programme de restriction du gouvernement, tout particulièrement le programme de réduction de 15 000 années-personnes annoncé en 1985, a eu deux conséquences défavorables importantes sur la fonction publique. Premièrement, le programme de restriction a sapé le moral des travailleurs et des travailleuses de la fonction publique fédérale et a accru la charge de travail de ceux qui sont demeurés en poste. Deuxièmement, comme l'a mentionné la Commission de la fonction publique, le programme de restriction a engendré le vieillissement de la fonction publique ainsi que d'autres phénomènes, comme le plafonnement.

11. Il ne convient peut être pas d'aborder ici le manque de perspicacité que traduit le programme de restriction du gouvernement, mais il est opportun, selon nous, de se pencher sur les conséquences de ce programme.

LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE:

LA LOI SUR L'EMPLOI DANS LA FONCTION PUBLIQUE

LE MORAL DANS LA FONCTION PUBLIQUE

12. Dans ses derniers rapports annuels, la Commission de la fonction publique a reconnu l'importance de quelques-uns des problèmes à long terme qui ont émergé au sein de l'administration publique et qui sont imputables, en partie du moins, au programme d'austérité du gouvernement. Les aspirations d'une fonction publique vieillissante sont de plus en plus fréquemment déçues par un phénomène que la Commission appelle le plafonnement. Dans son rapport annuel de 1987, la Commission a indiqué que *«le plafonnement peut avoir un effet négatif sur le moral et sur la motivation des employés»*.

13. Un récent sondage réalisé auprès des membres de l'Alliance par la maison Viewpoints Research Limited révèle que le problème du plafonnement est encore plus grave que ne le croit la Commission. Les auteurs du sondage ont en effet été amenés à constater que la sécurité d'emploi constituait le problème le plus important qui se pose au syndicat et à ses membres. Les résultats du sondage laissent par ailleurs entrevoir le fait suivant:

> *«Le moral des travailleurs et des travailleuses de l'État pose également un sérieux problème.*

Beaucoup de répondants et de répondantes se sont dits préoccupés par des questions se rattachant au moral, comme la satisfaction au travail, le manque d'avancement, la privatisation, la mauvaise gestion, la mauvaise image de la fonction publique, le stress, les conditions de travail, la charge de travail et la reclassification.»

14. Selon nous, il ne fait aucun doute que ces problèmes et leurs profondes ramifications sont attribuables à deux facteurs distincts mais néanmoins reliés. D'une part, le programme de réduction d'années-personnes et le programme de privatisation du gouvernement ont abaissé le niveau de sécurité d'emploi de nos membres. D'autre part, les employé-e-s qui demeurent en poste se trouvent à effectuer plus de travail avec moins de ressources. Il était à notre avis inévitable qu'une telle situation entraîne une augmentation du stress et une détérioration du moral.

15. La situation est aggravée par l'existence d'une structure législative vieille de vingt ans, qui empêche réellement les travailleurs et travailleuses de la fonction publique fédérale de se libérer de ces énormes frustrations. À titre d'exemple, alors que la classification est indiscutablement un important facteur de détérioration du moral, les normes de classification et les procédures de dotation ne sont pas négociables.

16. Nous soutenons que la réforme législative n'améliorera le moral et, par conséquent, l'efficacité, que si elle vise à régler quelques-uns des plus flagrants problèmes du milieu de travail. Aussi exhortons-nous vivement les membres du Comité à faire preuve de beaucoup de scepticisme à l'égard des projets construits autour de notions nébuleuses comme la latitude.

17. À cet égard, l'Alliance souligne le fait que, en vertu de la structure législative existante, l'administration centrale dispose de considérablement plus de latitude que la plupart des administrations dont les employé-e-s sont syndiqués au Canada.

LE LICENCIEMENT DES EMPLOYÉ-E-S

18. Dans son témoignage devant le Comité, le Vérificateur général a déclaré ce qui suit:

> *«Nous avons remarqué, chez les superviseurs de la Catégorie de la gestion, une vive préoccupation face à l'incapacité des cadres supérieurs à remédier aux problèmes graves de rendement par voie de congédiement ou de rétrogradation, lorsque d'autres méthodes avaient échoué. Des préoccupations analogues peuvent aussi exister en ce qui concerne les employés des autres catégories.»*

«Il semble que seuls les cas exceptionnels peuvent être réglés, en vertu des dispositions législatives actuelles, et que la multiplicité des dispositions législatives et des autres dispositions, qui prévoient chacune leur propre mode de règlement, ne facilite pas la solution de ces problèmes et réduit la probabilité que des mesures soient prises.»

19. Franchement, l'Alliance est stupéfiée d'apprendre que cette analyse correspond à l'idée que l'administration se fait de la fonction publique et que le Vérificateur général considère cette situation comme l'une des principales entraves au pouvoir de gérer de l'administration. Comme les membres du Comité le savent sans doute, la Loi sur l'emploi dans la fonction publique prévoit le licenciement ou la rétrogradation dans un certain nombre de cas. Plus précisément, un employé ou une employée peut, pour des raisons d'incompétence ou d'incapacité, être rétrogradé ou renvoyé en vertu de l'article 31. En outre, un employé ou une employée peut être mis en disponibilité (article 29), renvoyé en cours de stage (article 28), ou licencié pour cause d'abandon de poste (article 27).

20. Au lieu d'allonger la liste des motifs de renvoi en y ajoutant expressément le rendement insatisfaisant, comme le propose le Vérificateur général, les articles en question de la Loi sur l'emploi sont, selon l'Alliance, tellement favorables à

l'administration qu'ils devraient être éliminés de la Loi et, leur contenu, assujetti à la négociation collective.

21. Les préoccupations qui nous ont amenés à cette conclusion sont de deux ordres. Premièrement, la norme de preuve à laquelle l'employeur doit se conformer pour justifier un licenciement est très basse. Deuxièmement, sauf dans les cas de rétrogradation ou de renvoi, il n'y a aucune possibilité de révision par une tierce partie. Par ailleurs, même lorsqu'il est possible de recourir à une tierce partie, celle-ci (le comité d'appel) ne peut intervenir en faveur de l'employé-e que s'il peut être prouvé que la décision n'a pas été rendue de bonne foi.

22. En dépit des objections du Vérificateur général et autres, la latitude dont dispose l'administration quant au pouvoir de licenciement en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique est considérable en regard des droits des employeurs dans d'autres secteurs privés et publics. Dans la plupart des administrations, les mises en disponibilité, les licenciements, le rejet en cours de stage et d'autres formes de cessation d'emploi sont des questions abordées dans le cadre de la négociation collective. Par ailleurs, les procédures de licenciement étant intégrées aux conventions collectives, chaque cas peut faire l'objet d'une révision par une tierce partie.

23. L'Alliance pourrait s'étendre encore longtemps sur la partialité actuelle de la Loi en faveur de l'administration en ce

qui concerne le licenciement des employé-e-s. Dans le cas du renvoi en cours de stage, par exemple, les dispositions existantes défient la logique. À la suite du jugement rendu par la Cour d'appel fédérale dans l'affaire Penner, tout employé-e renvoyé en cours de stage ne peut absolument pas recourir à une tierce partie.

24. Cette situation est particulièrement déraisonnable, puisque la Loi sur l'emploi dans la fonction publique permet à l'employeur d'imposer à l'employé-e une période de stage chaque fois qu'il ou elle passe d'un poste à l'autre, même s'il ne s'agit pas d'une promotion. Selon l'Alliance, il est absolument contradictoire qu'un employé ou une employée se voit licencié sans recours après avoir été désigné le plus compétent ou la plus compétente à la suite d'un processus de sélection visant à évaluer le mérite, au seul motif que, «de l'avis» de l'administrateur général, il ou elle n'est pas la personne qu'il faut pour le poste.

LE PRINCIPE DU MÉRITE

25. L'un des rôles les plus importants de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et de la Commission consiste à veiller à ce que la dotation au sein de la fonction publique fédérale soit fondée sur le principe du mérite.

26. L'Alliance est fermement convaincue que les objectifs du principe du mérite, à savoir contrer l'influence politique, le patronage, les décisions arbitraires, le népotisme et le favoritisme, sont valables. Elle considère toutefois inutile l'existence d'un organisme autonome comme la Commission pour surveiller et défendre l'application du principe. Les objectifs ne sont absolument pas incompatibles avec le processus de négociation collective et alimentent quotidiennement les rapports qu'entretiennent pratiquement tous les employeurs et les employé-e-s au Canada, sauf dans le secteur public.

27. Notre position à cet égard n'est pas exceptionnelle. Lorsqu'elle a examiné la question du recrutement, des promotions et des mutations en 1962, la Commission royale d'enquête Glassco sur l'organisation du gouvernement a fait l'observation suivante:

> *«Or, rien ne semble vraiment indiquer que l'administration soit à cet égard tellement différente des autres secteurs d'emploi. On ne saurait donc prétendre que le fonctionnaire ait besoin d'une protection spéciale dont seraient dépourvues les personnes qui ne sont pas au service de l'État.»*

28. En outre, comme les membres du Comité le savent, les rigueurs du principe du mérite ont engendré un système de dotation qui se révèle en fin de compte inefficace, parce que tellement long à appliquer. Abordant la question du temps nécessaire pour pourvoir à un poste, lors de leur témoignage devant le Comité, le Vérificateur général et la présidente de la Commission de la fonction publique ont tous deux soutenu que des procédures, comme le Décret d'exemption concernant les mutations, réduiront la moyenne du temps que prend cette opération. Les membres du Comité doivent bien comprendre que les décrets d'exemption abrogent le principe du mérite et ne réduisent nullement le temps nécessaire pour réaliser les mesures de dotation par voie de concours selon le principe du mérite.

29. L'assujettissement de la dotation au processus de négociation collective représente une formule plus adaptée aux années 1990, formule qui a subi avec succès l'épreuve du temps dans de nombreuses autres administrations canadiennes. Dans un tel contexte, les deux parties pourraient s'entendre mutuellement pour simplifier le procédé. Il s'agirait là d'un contraste frappant par rapport au mode d'organisation actuel dans lequel la dotation est assujettie à des dispositions législatives et administrée par une Commission. Les employé-e-s ainsi que leurs représentants et leurs représentantes, dont l'Alliance, n'ont aucun rôle à jouer dans le processus. Nous ne pouvons que réagir aux situations.

30. Les travailleurs et les travailleuses de la fonction publique qui échouent dans leur tentative pour obtenir une promotion dans le cadre du processus de dotation par voie de concours doivent interjeter appel de la décision. Pareillement, des syndicats comme l'Alliance sont obligés de contester devant les tribunaux les décisions avec lesquelles ils ne sont pas d'accord. D'avoir à réagir à des situations doit être aussi frustrant pour l'administration et les organismes centraux que ce l'est pour nous. Toutefois, à moins que et jusqu'à ce que le système soit modifié pour intégrer les procédures de dotation aux conventions collectives, le recours en justice est à peu près le seul moyen dont nous disposons pour nous défendre.

LES RECOURS EN JUSTICE

31. Dans l'introduction, nous avons parlé du fait que les partisans d'une plus grande souplesse dans l'administration de la fonction publique souhaitent minimiser le fardeau des contestations en justice. Au nom de ses membres, l'Alliance s'est vue obligée de contester à plusieurs reprises des décisions prises par la Commission de la fonction publique et le Conseil du Trésor sous le régime de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique.

32. Nos contestations en justice ont immanquablement pour but d'empêcher les agences centrales de faire fi des procédures

législatives et administratives qu'elles considèrent comme un fardeau inutile.

33. Dans son témoignage devant votre Comité, le Vérificateur général a bien illustré cette tendance en prenant l'exemple du Décret d'exemption de la Commission de la fonction publique concernant les mutations. M. Kenneth Dye a alors déclaré que:

> *«La Commission a décidé récemment d'exclure les transferts de l'application des dispositions de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, ce qui a réduit -- pour ne pas dire «presque éliminé» -- le délai requis pour combler un poste avec une personne qui est déjà du même groupe et du même niveau que ceux du poste. Cette ordonnance d'exclusion est actuellement contestée en Cour fédérale par les syndicats.»*
>
> *«La pratique qui consiste à exclure des nominations de l'application de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, quoique louable d'un point de vue de gestion, met la Commission dans une position difficile en raison de son mandat vis-à-vis du Parlement à titre de gardienne du principe du mérite. Les ordonnances d'exclusion embrouillent également certaines*

personnes et peuvent faire douter du principe du mérite et de son application.»

«Il faudrait réviser la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, en vigueur depuis 20 ans. Il faudrait chercher de quelle façon on peut parvenir à un équilibre entre, d'une part, le mérite tel que défini et appliqué et, d'autre part, la souplesse, l'adaptabilité et l'efficience.»

34. Dans cette déclaration, le Vérificateur général semble affirmer que des mesures comme le décret d'exemption concernant les mutations sont interdites sous le régime de la Loi actuelle, mais qu'il faut davantage de souplesse si l'on veut une fonction publique efficace. Le cas cité par le Vérificateur général mérite d'être commenté, puisqu'il constitue un exemple typique du penchant de la Commission de la fonction publique à changer les règles du jeu à son avantage au cours d'une partie.

35. Un mois après l'entrée en vigueur, en juin 1989, du décret d'exemption concernant les mutations, l'Alliance a déposé une déclaration devant la Division de première instance de la Cour fédérale du Canada, lui demandant de statuer que le décret constituait un excès de pouvoir de la part du gouverneur-en-conseil et de la Commission de la fonction publique, en conformité avec l'article 41 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

36. En décembre 1989, la Commission a fait part à l'Alliance de sa décision d'annuler le Décret d'exemption concernant les mutations et de le remplacer. Au fond, l'exclusion qu'elle voulait appliquer devait rester inchangée, mais le texte du décret serait modifié, en vue de prévenir que les tribunaux fassent droit à la contestation. L'Alliance poursuit sa contestation du Décret d'exemption concernant les mutations et elle espère toujours que, en dernière analyse, le décret sera jugé un excès de pouvoir accordé au gouverneur-en-conseil et à la Commission de la fonction publique, en conformité avec l'article 41 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

37. À supposer que les tribunaux fassent droit à nos arguments, cela entraînera la disparition du gain de temps requis pour doter un poste que le Vérificateur général et le président de la Commission de la fonction publique ont décrit au Comité. Des gains fictifs par des moyens comme le Décret d'exemption devraient être remplacés par une série de règles de dotation approuvées par les syndicats et par l'administration.

LA CLASSIFICATION

38. D'après les données présentées par le secrétaire du Conseil du Trésor, M. Ian Clark, lors de son témoignage devant le Comité permanent des comptes publics, le Conseil du Trésor a fait

un travail louable d'examen et de révision des normes de classification au cours des cinq dernières années. M. Clark a précisé que:

> *«Pour ce qui est de l'examen des normes de classification, depuis 1985, 46 normes ont été révisées, tous les postes-repères ont été mis à jour et les plan d'évaluation ont été simplifiés. À l'heure actuelle, 11 normes sont en cours de révision.»*

39. Cette déclaration nous porte à croire que la politique d'examen des normes de classification mise en place par le Conseil du Trésor donne de bons résultats. Du point de vue de l'Alliance et, ce qui importe encore plus, en ce qui concerne des milliers de travailleuses et de travailleurs du secteur public fédéral, rien ne saurait être plus faux.

40. Comme les membres du Comité le savent déjà, le système de classification du secteur public fédéral est composé de soixante-neuf (69) groupes professionnels distincts et, à chacun d'entre eux correspond une norme de classification particulière. La population de travailleuses et de travailleurs varie énormément d'un groupe à l'autre. Certains groupes comptent moins de cent personnes, mais le premier groupe en importance, soit celui des Commis aux écritures et aux règlements, regroupe plus de 48 000 travailleuses et travailleurs.

41. Nonobstant le portrait enthousiaste présenté à votre Comité par le Conseil du Trésor, le fait est que ce dernier a passé sous silence deux des groupes professionnels les plus importants, soit les Commis aux écritures et aux règlements (CR), et le groupe Secrétariat, sténographie et dactylographie (ST). La norme de classification de ni l'un ni l'autre groupe n'a été révisée. De plus, aucune modification majeure n'a été apportée à la norme de classification du groupe CR depuis son introduction, le 1er octobre 1965. En outre, bien que des modifications aient été apportées à la norme de classification du groupe ST au début des années 1970, elles ont été dépassées par l'évolution rapide des mini- et des micro-ordinateurs, des appareils de traitement de textes et des autres percées technologiques de ce genre.

42. Une analyse plus réaliste de données du Conseil du Trésor que M. Clark a fournies au Comité permanent des comptes publiques révélerait que:

- L'examen des normes vise d'abord les postes de gestion et d'autres postes bien rémunérés, comme ceux de la catégorie Scientifique et professions libérales;

- Les normes de classification de certains groupes professionnels, comme les FI et les PE, font l'objet de révisions multiples, au détriment d'autres genres de postes;

- L'employeur refuse de modifier le système de classification de manière à ce qu'il se conforme aux dispositions de la Loi canadienne sur les droits de la personne qui garantissent l'équité salariale pour un travail d'égale valeur;

- La longueur excessive des démarches d'examen des normes de classification: du début jusqu'à leur mise en oeuvre, l'examen de la norme des GLT a pris plus de dix ans, et l'examen de la norme PM a pris près de dix ans, comme celui de la norme EG; et,

- L'employeur a fait fi de ses propres politiques, en ce sens que certaines normes de classification n'ont jamais été révisées, tandis que d'autres sont examinées plus fréquemment.

43. Dans l'ensemble, le Conseil du Trésor a dirigé l'examen des normes de classification de manière inacceptable. L'employeur a simplement failli à la tâche de veiller à ce que les normes de classification visant des groupes professionnels à prédominance féminine soient justes et que toute discrimination sexuelle y soit bannie. Du même coup, il a refusé de reconnaître les répercussions des changements technologiques sur les méthodes de travail et n'a donc pas veillé à ce qu'elles soient bien évaluées.

44. De plus, il a perdu de vue l'un des objectifs initiaux du système de classification, soit celui d'offrir de l'avancement professionnel. Le Conseil du Trésor a refusé de créer et de soutenir la progression professionnelle et des parcours de carrière à l'intention de plusieurs types de travailleuses et de travailleurs aux niveaux inférieurs. Il a plutôt choisi de concentrer ses efforts sur la progression du personnel des niveaux supérieurs vers la catégorie de la Gestion.

45. Pour résumer, par son refus d'établir un calendrier d'examen des normes de classification et de mener les examens à bonne fin, le Conseil du Trésor s'est trouvé à négliger de vastes portions du secteur public. De plus, les examens qui ont été entrepris ont pris bien trop de temps. Par conséquent, l'Alliance estime que le système doit être révisé de fond en comble.

46. Avant de vous soumettre nos recommandations précises à ce sujet, nous proposons comme entrée en matière un survol de l'évolution du système de classification, jusqu'à sa forme actuelle.

47. Le présent système de classification remonte au début des années 1960, l'époque du comité de préparation à la négociation collective. Le présent système divisé en six catégories et soixante-neuf groupes, avec ses conceptions diversifiées tant sur le plan des normes de classification que

celui des niveaux de rémunération a certainement permis de créer un peu d'ordre dans ce domaine, mais il est avant tout un reflet de la réalité sociale et professionnelle d'alors. On n'accordait guère d'attention à la nécessité de composer avec des responsabilités professionnelles qui évoluent ou à la création de nouveaux emplois.

48. L'Alliance propose donc d'apporter d'importantes modifications au présent système de classification. Si l'on veut que le nouveau système soit efficace, l'une et l'autre partie doivent collaborer à son élaboration. À notre avis, le nouveau système devra être basé sur les principes suivants:

1. La garantie d'un traitement juste et équitable à tous les postes.

2. L'assurance que le calcul de la valeur du travail contribuera à la mise en oeuvre de l'équité salariale pour un travail d'égale valeur.

3. La mise en place d'un barème de valeur relative des postes à l'intérieur de la fonction publique.

4. La reconnaissance et la mise en place de parcours de carrière visant chacun des groupes professionnels.

5. La mise en place d'outils qui permettront d'établir des rapports entre les postes à la fonction publique et ceux des autres marchés.

49. L'application de ces principes provoquerait inévitablement l'effondrement des cloisons existantes entre les groupes professionnels et entre les soixante-neuf normes de classification distinctes. Une solution logique à ce problème serait d'adopter une méthodologie conséquente applicable à toutes les normes de classification visant les postes à la fonction publique. Si l'on veut garantir un traitement équitable pour tous, il faut que les mêmes considérations, les mêmes perspectives et des descriptions d'emploi semblables s'appliquent à tous les postes à la fonction publique.

50. Il faut également reconnaître la valeur relative des postes relevant des diverses catégories et des divers groupes professionnels à la fonction publique. On ne peut guère justifier l'existence de groupes professionnels distincts à l'intérieur de chaque catégorie. De fait, il faudrait aussi mettre en cause le bien-fondé des six catégories distinctes existantes.

51. Dans ce domaine, l'Alliance et les autres partisans d'une réforme de la fonction publique sont sur la même longueur d'onde. Toutefois, il nous faut souligner que ce genre de regroupement de catégories et de groupes professionnels et une

entreprise délicate. L'Alliance ne croit pas, par exemple, que l'on puisse ou même que l'on devrait régler les problèmes posés par le système actuel au moyen d'une simple fusion d'une ou de plusieurs catégories existantes, dans le but de réduire le nombre total de catégories ou de groupes. De notre point de vue, il est tout à fait possible que des groupes professionnels présentement répartis dans deux catégories différentes se retrouvent dans la même catégorie au terme de la mise en oeuvre d'un nouveau système de classification.

52. Rien ne porte à douter, par exemple, que plusieurs postes présentement répartis dans les groupes CR et PM pourraient se retrouver dans la même catégorie. Ces regroupements pourraient également se produire entre les paires de groupes DA et CS, EG et ENG, ainsi que FI et AU, entre autres.

LA LOI SUR LES RELATIONS DE TRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE

53. Comme les membres du présent Comité le savent déjà, la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique a été adoptée en 1967, à la suite d'une longue période d'étude. Il serait probablement juste de dire que, à son introduction, le texte de loi était le reflet de la situation politique, économique et sociale de l'époque. Il mettait en place un régime de négociation collective qui se détachait beaucoup de ce qui était vécu dans le secteur privé.

54. Selon l'Alliance, les nombreuses lacunes du texte de loi ont fait surface dès sa mise en application. Et, comme le savent les membres du présent Comité, le texte de loi a été soumis par la suite à une ronde interminable d'analyses et d'examens au cours des deux dernières décennies. Mais, en fin de compte, rien n'a changé.

55. Avant le lancement de la campagne électorale fédérale de 1984, le Parti progressiste conservateur avait donné l'assurance à l'Alliance que, s'il était élu, il accorderait des droits de négociation collective aux travailleuses et travailleurs du secteur public fédéral, de manière «*à accorder une plus grande liberté en matière de négociation collective, en adoptant un nouveau régime de négociation fondé sur les dispositions du Code canadien du travail*».

56. Il va sans dire que cet engagement a encouragé l'Alliance, bien que notre premier choix ait été et demeure toujours l'application des dispositions du Code canadien du travail à tous les travailleurs et à toutes les travailleuses du secteur public fédéral. Malheureusement, nous avons été frustrés depuis lors par les tergiversations du gouvernement à cet égard.

57. Cela dit, l'Alliance garde toujours espoir que les travaux du Comité permanent des comptes publics et du projet «Fonction publique 2 000» aboutiront à la concrétisation de la promesse faite par le Parti conservateur en 1984.

58. La lacune la plus importante et probablement la plus manifeste de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique a trait aux restrictions imposées aux fonctionnaires visés par le texte de loi. Le préambule au Code canadien du travail pose les jalons philosophiques des relations de travail, au sein desquels le Parlement se donne comme tâche:

> *«(de donner son) appui aux efforts conjugués des travailleurs et du patronat pour établir de bonnes relations et des méthodes de règlement positif des différends, et qu'il estime que l'établissement de bonnes relations de travail sert l'intérêt véritable du Canada en assurant à tous une juste part des fruits du progrès.»*

L'Alliance ne conteste nullement ce principe, ni les autres principes enchâssés dans le préambule au Code. En fait, nous appuyons ces principes sans réserve et nous ne pouvons trouver aucune raison pour justifier le fait qu'ils ne s'appliquent pas aux travailleuses et travailleurs du secteur public fédéral.

59. Dans la prochaine partie de son mémoire, l'Alliance tracera à grands traits les modifications législatives qu'elle juge prioritaires et nécessaires au respect de l'engagement pris par le Parti conservateur pendant la campagne électorale de 1984. Nous tenons à souligner que le gouvernement est déjà au courant des modifications proposées ci-dessous. L'Alliance les a déjà

transmises au Conseil du Trésor et présentées dans le cadre des travaux du projet «Fonction publique 2 000».

CHAMP D'APPLICATION DE LA NÉGOCIATION

60. Les restrictions actuelles, quant aux questions qui sont négociables, doivent être levées. Il faut que les parties puissent négocier en toute liberté, en regard des conventions collectives, les sujets que l'une ou l'autre partie juge appropriés. Par exemple, il faut pouvoir négocier les questions suivantes:

i) les normes, règles et procédures ayant trait à toutes les nominations;

ii) les normes, règles et procédures applicables à l'appréciation, à l'avancement, à la rétrogradation, aux mutations, au stage et au renvoi;

iii) les dispositions relatives à la formation et aux cours de recyclage;

iv) toutes les conditions rattachées à la sécurité d'emploi, y compris la formation, les cours de recyclage, la réinstallation, la réaffectation, etc.;

v) les normes de classification et toutes les dispositions connexes;

vi) les dispositions concernant le changement technologique;

vii) les dispositions en matière de santé et de sécurité;

viii) la sous-traitance.

61. Dans une autre section du présent mémoire, l'Alliance a fait valoir pourquoi les procédures de dotation et de classification devaient être améliorées afin de rendre le secteur public plus efficace. D'autres questions qui, selon nous, doivent être incluses dans les négociations, notamment la formation et la sous-traitance, sont abordées en détail dans une autre section.

AVIS DE NÉGOCIER

62. Aux termes de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, l'avis de négocier ne peut être signifié que soixante (60) jours avant l'expiration de la convention collective. Il est essentiel, à notre avis, que la période durant laquelle l'agent négociateur peut signifier l'avis de négocier soit prolongée à au moins cent vingt (120) jours avant l'échéance de la convention collective. Cette disposition

permettrait de conclure une convention collective avant la date d'expiration de la convention collective en vigueur.

63. Vu la complexité de la négociation collective, de nos jours, il est essentiel que les parties aient l'occasion d'amorcer rapidement les négociations. Actuellement, il n'est pas inhabituel qu'une convention ait été échue depuis plus d'un an avant qu'une nouvelle convention soit conclue. Il en résulte beaucoup de frustrations parmi les travailleurs et les travailleuses du secteur public fédéral.

MÉTHODE DE RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS

64. En application de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, les groupes de négociation qui optent en faveur du recours à l'arbitrage ne peuvent faire inclure qu'un très petit nombre de questions dans une décision arbitrale. Dans les faits, ces restrictions ont fait de l'arbitrage une méthode inefficace de règlement des différends.

65. C'est pourquoi nous croyons que le champ d'application de l'arbitrage doit être élargi de manière à comprendre toutes les questions qui sont négociables. Il faut évidemment tenir compte du champ d'application non restrictif de la négociation, que nous avons abordé dans la présente section. En outre, il faut modifier la procédure d'arbitrage de façon à implanter une méthode propre à faciliter la négociation collective. À cet

égard, nous avons proposé l'inclusion d'une étape dite médiation/conciliation, et l'inclusion de représentant-e-s des parties au sein de la commission d'arbitrage.

66. Également, l'arbitrage ne pourra être impartial tant qu'on ne modifiera pas le processus des désignations de manière à inclure uniquement les services essentiels légitimes, et non simplement les inconvénients. Il faut que le processus des désignations soit distinct des négociations et qu'il précède le début des négociations. La tâche de déterminer les désignations et les services désignés doit continuer à être celle d'une tierce partie. Cependant, une fois ces décisions prises, le syndicat doit être tenu responsable d'assurer ces services désignés.

GRIEFS ET ARBITRAGE DES GRIEFS

67. Depuis l'adoption, en 1967, de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, la procédure de règlement des griefs, jusques et y compris l'arbitrage, a subi de profonds changements. Certains ont été positifs, d'autres ont été négatifs. Il y a donc d'importantes révisions à apporter à cette procédure.

68. Pour ce qui est des griefs et de l'arbitrage des griefs, l'Alliance a relevé trois aspects prioritaires qu'il faut intégrer à la procédure pour que celle-ci soit équitable pour les deux parties, et qu'elle soit vue comme étant équitable.

69. Tout d'abord, il faut modifier la définition d'un grief de manière à accorder aux agents négociateurs le droit de déposer un grief, en leur propre nom ou au nom d'un ou plusieurs de leurs membres, au sujet de questions qui touchent l'interprétation ou l'application de la convention collective. Un tel amendement serait conforme à la procédure sensée qui existe dans la plupart des lois du travail. Selon nous, il est logique qu'un des partenaires à une convention collective puisse soumettre à une tierce partie, pour fin de règlement, les désaccords quant à l'interprétation et à l'application d'une disposition quelconque.

70. Deuxièmement, et cela est tout aussi important, l'Alliance est d'avis que l'arbitrage des griefs devrait porter sur toutes les questions qui font partie d'une convention collective. Une fois qu'on aura élargi le champ d'application de la négociation, des questions telles que des réprimandes et des licenciements devraient faire l'objet de l'arbitrage.

71. Enfin, le processus de sélection, dans la mesure où il s'applique actuellement aux membres de la Commission des relations de travail dans la fonction publique, exige un examen sérieux. Selon nous, la nomination d'arbitres à la Commission a, dans une grande mesure, favorisé le point de vue de l'employeur. Nous sommes convaincus que toutes les nominations à la Commission devraient être faites en fonction de recommandations conjointes des parties.

COMMISSION DES RELATIONS DE TRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE

72. Les membres du comité des comptes publics reconnaîtront sans doute que la Commission des relations de travail dans la fonction publique n'a pas le pouvoir d'agir de façon aussi globale que le peuvent la plupart des commission de travail de compétence canadienne et provinciale. Par exemple, dans le domaine des exclusions pour des fonctions confidentielles et de gestion, la CRTFP n'a pas le pouvoir de déterminer si une personne ou un groupe de personnes est ou sont des employés; elle ne peut déterminer à quelle unité de négociation elles appartiennent, et elle ne peut ordonner aux partie de se conformer à ses conclusions.

73. L'Alliance croit qu'il faut tirer ce système au clair et le modifier de manière à accorder ces pouvoirs normaux à la Commission, et établir ainsi un équilibre entre les intérêts des parties. De plus, la définition des exclusions pour des fonctions confidentielles et de gestion, à l'article 2 de la LRTFP, est beaucoup trop générale. L'Alliance est d'avis que les alinéas suivants de l'article 2 devraient être supprimés:

> *«d) qui ne sont pas ordinairement astreintes à travailler plus du tiers du temps normalement exigé des personnes exécutant des tâches semblables.»*

«e) qui sont membres, ou gendarmes auxiliaires, de la Gendarmerie royale du Canada, ou y sont employées sensiblement aux mêmes conditions que les membres de la Gendarmerie;»

«f) employées par le Service canadien du renseignement de sécurité et ne faisant pas partie de la catégorie professionnelle «soutien administratif»;»

«g) employées à titre occasionnel ou temporaire et ayant travaillé à ce titre pendant moins de six mois;»

«h) employées par la Commission ou relevant de son autorité;»

«i) occupant un poste de direction ou de confiance.»

LE DROIT DE FAIRE LA GRÈVE

74. Au cours du débat parlementaire qui a précédé l'adoption de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, l'intention du gouvernement au sujet du processus des désignations avait été énoncée clairement par le président du Conseil du Trésor à l'époque, Edgar Benson:

> *«En songeant à cet aspect du projet de loi, les honorables membres doivent faire la distinction entre ce qu'on pourrait décrire comme des services utiles et importants, d'une part, et des services nécessaires aux intérêts de la sûreté et de la sécurité du public, d'autre part. Presque tous les services au public sont, d'une façon ou d'une autre, importants pour le bien-être de la communauté. Les restrictions proposées quant au droit de grève n'ont pas pour objet de priver de ce droit tous ceux dont les services pourraient être jugés importants. De telles restrictions seraient tellement rigoureuses qu'elles interdiraient en loi presque toute activité de grève.»*

Il est bien évident que l'intention initiale du Parlement a été modifiée au cours des ans. À la suite de ce qu'on appelle communément l'affaire ACCTA, le processus de désignation est devenu, selon les propos mêmes de Edgar Benson, *«une interdiction en loi du droit de grève»*. Ou encore, pour reprendre les propos du juge Muldoon, de la Cour fédérale du Canada, *«une disposition législative qui, sans fausse exagération, peut être qualifiée de draconienne»*.

75. Les membres du comité devraient noter que d'autres juridictions canadiennes ont trouvé une façon plus juste de

régler toute la question des désignations. Le Code du travail du Québec, par exemple, établit, à l'endroit des travailleurs et travailleuses du secteur public, un lien dans le même contexte général que dans le secteur privé, sur le plan des négociations; en outre, il oblige les parties à négocier les services essentiels. Sans prétendre que le Code du Québec est une panacée, on peut affirmer qu'il est de beaucoup supérieur à la procédure qui existe actuellement aux termes de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique.

LA SOUS-TRAITANCE

76. Les membres de votre comité le savent sans doute: l'Alliance fait valoir depuis des années que la politique du gouvernement en matière de sous-traitance devrait être soumise à un examen parlementaire.

77. Si nous avons adopté cette position, c'est parce que nous croyons que si cette pratique était soumise à un examen minutieux, elle serait dénoncée lorsque les critères sont fondés sur l'économie d'argent ou sur le service au public. Deux récents cas illustrent une fois de plus l'urgence d'un examen.

78. Le 13 mars 1990, la Commission des relations de travail dans la fonction publique a rendu une décision concernant la sous-traitance à Revenu Canada, Douanes et Accise. La décision découlait d'une plainte déposée par l'Alliance au sujet d'une

interprétation de la politique de réaménagement des effectifs; la CRTFP avait déclaré: *«L'esprit de la politique et l'obligation énoncée aux articles susmentionnés veulent que les fonctionnaires nommés pour une période indéterminée puissent compter sur le fait qu'il sera mis fin à la sous-traitance afin que leurs emplois soient protégés. En l'occurrence, les fonctionnaires ont perdu leur emploi parce que l'employeur a sous-traité des service -- tout le contraire de ce que la politique l'obligeait à faire».*

79. Le Conseil du Trésor en appelle de cette décision.

80. Alors qu'elle mettait la dernière main au présent mémoire, l'Alliance a appris que le Conseil du Trésor était en train de revoir sa politique des services d'aide temporaire *«afin de répondre plus efficacement aux besoins des ministères, compte tenu du projet Fonction publique 2000».*

81. Dans une lettre faisant état du remaniement de la politique, M. G.G. Capello, secrétaire-adjoint à la Direction de la politique du personnel, au Conseil du Trésor, déclarait à l'Alliance:

> *«Auparavant, les marchés de services individuels, y compris les marchés d'aide temporaire, ne pouvaient durer plus de huit semaines à moins qu'on obtienne l'approbation de la haute direction. Compte tenu des recommandations*

préliminaires formulées par les groupes de travail de Fonction publique 2000 à la fin de janvier, on a suggéré que le Conseil du Trésor devrait prolonger cette limite afin de répondre plus efficacement aux besoins de courte durée. Après avoir étudié la question, le Conseil a consenti à prolonger à 20 semaines la limite actuelle de huit semaines.»

Selon nous, il s'agit là d'une mesure extravagante. Le recours à des services d'aide temporaire a toujours eu pour objet de répondre à des besoins de courte durée. À notre avis, les révisions ont modifié le caractère fondamental de la politique. On ne peut plus parler de situation de courte durée.

CONCLUSION

82. Depuis 23 ans, l'Alliance a composé avec la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et les divers instruments administratifs qui régissent les relations de travail et les conditions d'emploi dans le secteur public fédéral. Comme nombre d'autres intervenants, l'Alliance estime que le système en place est inadéquat dans bien des domaines et fondamentalement imparfait quant à quelques aspects essentiels.

83. L'Alliance fait donc bon accueil aux mesures qui visent à améliorer le système. Ceci dit, nous devons ajouter, le plus énergiquement possible, que les modifications ne peuvent être imposées de façon arbitraire aux agents négociateurs ou aux travailleurs et aux travailleuses du secteur public fédéral. Des modifications qui visent simplement à supprimer les frustrations et les irritants cernés par la direction ne contribueront pas, tout compte fait, à améliorer le secteur public.

84. C'est pourquoi nous croyons que les mesures visant à améliorer le système doivent être élaborées conjointement. Il est important, également, que le gouvernement résiste à la tentation de remanier le système sans s'inspirer des nombreux modèles de relations de travail qui existent dans d'autres juridictions canadiennes.

Canada Post Postage paid
Postes Canada Port payé
FIRST CLASS
PREMIÈRE CLASSE
K1A 0S9
OTTAWA

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From the Public Service Alliance of Canada:

Daryl Bean, National President;

Albert S. Burke, Executive Vice-President.

From the Economists', Sociologists' and Statisticians' Association:

Marv Gandall, Executive Secretary;

Alex Cullen, Vice-President;

Dr. Ed Overstreet, President, ESSA Local 512 (Health & Welfare Canada).

TÉMOINS

De l'Alliance de la fonction publique du Canada:

Daryl Bean, président national;

Albert S. Burke, vice-président exécutif.

De l'Association des économistes, sociologues et statisticiens:

Marv Gandall, secrétaire exécutif;

Alex Cullen, vice-président;

Ed Overstreet, président, section 512 (Santé et Bien-être Canada).

Available from the Canadian Government Publishing Center,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Government Publications

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 38

Tuesday, June 12, 1990
Wednesday, June 13, 1990

Chairman: Len Hopkins

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 38

Le mardi 12 juin 1990
Le mercredi 13 juin 1990

Président: Len Hopkins

Minutes of Proceedings and Evidence on the Standing Committee on

Public Accounts

Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des

Comptes publics

RESPECTING:

In accordance with its mandate under Standing Order 108(3), consideration of Paragraphs 1.168 to 1.184 of the 1989 Auditor General's Report as well as past Auditor General's Reports relating to reform of the Public Service

CONCERNANT:

Conformément au mandat que lui accorde l'article 108(3) du Règlement, étude des paragraphes 1.168 à 1.184 du Rapport annuel 1989 du Vérificateur général ainsi que ses rapports annuels précédents ayant trait à la réforme de la fonction publique

---

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

LIBRARY
JUL 11 1990
University of Toronto

Second Session of the Thirty-fourth Parliament, 1989-90

Deuxième session de la trente-quatrième législature, 1989-1990

35181—1

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Len Hopkins

Vice–Chairman: Geoff Wilson

Members

Eugène Bellemare
Gilbert Chartrand
Jean–Guy Guilbault
Jean–Marc Robitaille
Bob Speller
Ross Stevenson
Jack Whittaker

(Quorum 5)

Nino A. Travella

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Président: Len Hopkins

Vice–président: Geoff Wilson

Membres

Eugène Bellemare
Gilbert Chartrand
Jean–Guy Guilbault
Jean–Marc Robitaille
Bob Speller
Ross Stevenson
Jack Whittaker

(Quorum 5)

Le greffier du Comité

Nino A. Travella

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from the Canadian Government Publishing Center,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, JUNE 12, 1990
(47)

[*Text*]

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 9:45 o'clock a.m. this day in Room 307, West Block, the Chairman, Len Hopkins, presiding.

Members of the Committee present: Eugene Bellemare, Jean-Guy Guilbault, Len Hopkins, Jean-Marc Robitaille, Jack Whittaker and Geoff Wilson.

Other Member present: Marlene Catterall replaced Gilbert Chartrand.

In attendance: *From the Library of Parliament*: Tom Wileman, Research Officer. *From the Auditor General's Office*: Jacques Goyer.

Tom Wileman and Jacques Goyer briefed the Committee on reform of the Public Service and Public Service 2000.

At 10:47 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

WEDNESDAY, JUNE 13, 1990
(48)

The Standing Committee on Public Accounts met at 3:35 o'clock p.m. this day in Room 371 West Block, the Chairman, Len Hopkins, presiding.

Members of the Committee present: Eugene Bellemare, Len Hopkins, Ross Stevenson and Jack Whittaker.

Other Member present: Marlene Catterall replaced Bob Speller.

In attendance: *From the Library of Parliament*: Eric R. Adams and Tom Wileman, Research Officers.

Witnesses: *From the Privy Council Office*: D.B. Dewar, Associate Secretary to the Cabinet and Deputy Clerk of the Privy Council. *From Public Service 2000*: John Edwards, Manager. *From the Auditor General of Canada*: Raymond Dubois, Deputy Auditor General; Jacques Goyer, Principal, Audit Operations.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(3), the Committee resumed consideration of Paragraphs 1.168 to 1.184 of the 1989 Auditor General Report as well as past Auditor General's Reports relating to reform of the Public Service.

Raymond Dubois and D.B. Dewar made opening statements and answered questions assisted by John Edwards and Jacques Goyer.

At 5:45 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Nino A. Travella

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAUX

LE MARDI 12 JUIN 1990
(47)

[*Traduction*]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos aujourd'hui à 9 h 45, dans la salle 307 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Len Hopkins (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Jean-Guy Guilbault, Len Hopkins, Jean-Marc Robitaille, Jack Whittaker, Geoff Wilson.

Membre suppléant présent: Marlene Catterall remplace Gilbert Chartrand.

Aussi présents: *De la Bibliothèque du Parlement*: Tom Wileman, attaché de recherche. *Du Bureau du vérificateur général*: Jacques Goyer.

Tom Wileman et Jacques Goyer font le point sur la réforme de la fonction publique et Fonction publique 2000.

À 10 h 47, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MERCREDI 13 JUIN 1990
(48)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 15 h 35, dans la salle 371 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Len Hopkins (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Len Hopkins, Ross Stevenson, Jack Whittaker.

Membre suppléant présent: Marlene Catterall remplace Bob Speller.

Aussi présents: *De la Bibliothèque du Parlement*: Eric R. Adams et Tom Wileman, attachés de recherche.

Témoins: D.B. Dewar, secrétaire associé du Cabinet et sous-greffier du Conseil privé. *De Fonction publique 2000*: John Edwards, gestionnaire. *Du Bureau du vérificateur général*: Raymond Dubois, F.C.A., sous-vérificateur général; Jacques Goyer, directeur principal, Opérations de vérification.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(3), le Comité reprend l'étude des paragraphes 1.168 à 1.184 du rapport (1989) du vérificateur général, ainsi que de rapports annuels antérieurs ayant trait à la réforme de la fonction publique.

Raymond Dubois et D.B. Dewar font des exposés et répondent aux questions aidés de John Edwards et de Jacques Goyer.

À 17 h 45, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Nino A. Travella

[*Text*]

EVIDENCE

[*Recorded by Electronic Apparatus*]

Wednesday, June 13, 1990

• 1534

The Chairman: I call the meeting to order. In accordance with this committee's mandate under Standing Order 108.(3) the committee resumes consideration of paragraphs 1.168 to 1.184 of the 1989 Auditor General's report, as well as past Auditor General's reports relating to reform of the Public Service.

Statement by Kenneth M. Dye, F.C.A., Auditor General of Canada:

Mr. Chairman, my opening remarks will be brief.

First I would like to thank the committee for the interest and time that members have devoted to the important issue of public service reform. As mentioned in my 1989 report, changes in the framework and practices for managing people are essential elements in the pursuit of greater value for taxpayer dollars and better results.

Despite concerns expressed about the Public Service 2000 process, we believe there is a strong consensus that legislative and administrative reform are both urgently needed and strongly desired by all parties heard by your Committee.

There is consensus that there is a need to streamline certain processes, although the perceptions of the problems and of available solutions may differ depending on the point of view.

We think that the testimony supports our contention that there is a need for eliminating unreasnoable constraints and devolving more meaningful authority to departments and front line managers while ensuring a proper rendering of accounts.

There is agreement that the classification system is outdated and in need of substantial change.

There is a consensus for the revision of the staffing process to make it less cumbersome while preserving merit as the fundamental principle.

There is agreement that processes for terminating employees should be reviewed, although there are differnces in opinion as to the extent and nature of the problem.

On this specific issue, I would like to clarify the Office's position. We have never advocated adding to the numerous legislative provisions concerning termination of employees. Our proposal is to streamline, that is to replace some of the provisions by an "inability to perform" clause.

Similarly, we have never advocated denying employees a redress mechanism. What we are suggesting is that redress mechanisms be simplified or unified so as to permit each case to be judged on its own merit. Contrary to what has been

[*Translation*]

TÉMOIGNAGES

[*Enregistrement électronique*]

Le mercredi 13 juin 1990

Le président: La séance est ouverte. Conformément au mandat que lui accorde l'article 108.(3) du Règlement, le comité reprend son étude des paragraphes 1.168 à 1.184 du rapport de 1989 du vérificateur général ainsi que de ses rapports annuels précédents ayant trait à la réforme de la fonction publique.

Déclaration de M. Kenneth M. Dye, F.C.A., vérificateur général du Canada:

Monsieur le président mes commentaires seront brefs.

J'aimerais, en premier lieu, remercier les membres du comité pour le temps qu'ils ont consacré à la question de la réforme de la fonction publique et pour l'intérêt qu'ils ont démontré. Comme je l'ai mentionné dans mon rapport à la Chambre des communes, en 1989, il est crucial que des changements soient apportés au cadre législatif et administratif qui gouverne la gestion des ressources humaines si nous voulons en arriver à une meilleure optimisation du dollar du contribuable et à de meilleurs résultats.

Malgré les préoccupations soulevées concernant le mode de fonctionnement utilisé par Fonction publique 2000, nous croyons qu'il y a un fort consensus sur la nécessité et l'urgence d'une réforme législative et administrative. Cette réforme est souhaitée par toutes les parties que vous avez entendues.

Tous s'accordent pour dire qu'il est nécessaire de simplifier certains procédés, même si les perceptions quant à la nature des problèmes et aux avenues qui s'offrent pour les solutionner diffèrent selon les points de vue.

Nous croyons que les témoignagnes entendus appuient notre affirmation à l'effet que des entraves injustifiées doivent disparaître et que plus d'autorité soit accordée aux ministères et aux gestionnaires de première ligne tout en s'assurant qu'ils rendent compte de façon appropriée.

Tous sont d'accord pour dire que des changements importants doivent être apportés au système de classification des emplois.

Il y a également entente sur la nécessité de revoir le processus de dotation en personnel de façon à l'alléger, tout en conservant le mérite comme principe moteur.

Il y a également entente sur le fait que les différents procédés qui permettent de mettre fin à l'emploi de personnes qui ont des problèmes de rendement doivent être revus, bien qu'il y ait des divergences d'opinion quant à la portée et la natue de la problématique.

Sur ce point précis, j'aimerais apporter des éclaircissements sur la position du Bureau. Nous n'avons jamais préconisé d'ajout aux nombreuses dispositions législatives qui permettent de mettre fin à l'emploi d'une personne. Notre proposition est de simplifier, c'est-à-dire remplacer ou unifier les dispositions actuelles par une seule clause de «rendement insatisfaisant».

De la même façon, nous n'avons jamais préconisé la disparition des mécanismes de recours dont bénéficie l'employé. Ce que nous avons proposé est de simplifier ces mécanismes, c'est-à-dire de les unifier de façon à permettre

[*Texte*]

alleged, the current avenues open to management to terminate employees create a legal maze which detracts from the two fundamental questions that should be dealt with in such cases: has the employee performed satisfactorily? Is termination appropriate given the circumstances?

We believe that our contention that there is a need for a focal point and overall accountabilitiy for the management of people is valid. The current division of roles and responsibilities is creating a conflict for the Public Service Commission caught between serving government, employees, management and Parliament, all at the same time.

The need for change in the mindset at various levels has been demonstrated, among other things, by the testimony revealing that there is a serious morale situation in the public service.

While management's morale is affected by the weight of the administrative burden and the lack of flexibility, employees have different concerns which basically focus around job security, protection against abuse of managerial discretion, and the desire for more challenging jobs and greater opportunity to participate.

We should not forget, however, that the reform of the public service is of interest to and will ultimately affect all Canadians. That is why, as stated in my last report, Parliamentarians as representativse of the taxpayers, have a key role to play in this reform. Committee members are to be congratulated for providing momentum through these hearings.

The Chairman: Today's witnesses are from the Privy Council Office—Mr. D.B. Dewar, Associate Secretary to the Cabinet and Deputy Clerk of the Privy Council; John Edwards, Manager of Public Service 2000; and Raymond Dubois, Deputy Auditor General.

Before calling on you I would like to make a few remarks with regard to our hearings. Some of these statements were also made to the unions when they appeared before this committee.

• 1535

First, I want to welcome our witnesses here today, representing the Privy Council Office, the Office of the Auditor General, and Public Service 2000. In particular, we welcome back John Edwards, who is here for the second time representing Public Service 2000.

I have some brief remarks this afternoon about the committee's series of hearings on personnel issues and reform of the Public Service. From the start, the committee set clear objectives for its hearings, and these objectives have led to useful discussions with the Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission, Public Service 2000 and the Public Service unions. The starting place was the committee's own recommendations to the House in its report on payroll

[*Traduction*]

que chaque cas puisse être jugé selon son mérite. Contrairement aux témoignages entendus, les diverses avenues qui s'offrent présentement à la gestion constituent un véritable labyrinthe juridique qui brouille les deux questions fondamentales qui doivent être posées dans de tels cas: est-ce que la personne a un rendement satisfaisant? Est-ce que mettre fin à son emploi est une mesure appropriée, compte tenu de toutes les circonstances?

Notre affirmation à l'effet qu'il y a une nécessité d'avoir un point de convergence et une obligatioin de rendre compte pour la gestion des ressources humaines dans son ensemble, demeure toujours valide. La division des rôles et responsabilités, telle qu'elle existe, est source de conflits pour la Commission de la fonction publique qui est partagée entre servir le gouvernement, servir les employés, les gestionnaires et le Parlement.

Le besoin de changements dans les mentalités à différents niveaux a été démontré, entre autres, par les témoignages qui révèlent qu'il y a de sérieux problèmes de moral au sein de la fonction publique.

Alors que le moral des cadres est affecté par le poids du fardeau administratif et par le manque de flexibilité, les préoccupations des employés sont axées davantage sur la sécurité d'emploi, la protection contre les abus de pouvoir discrétionnaire de la part de la gestion et le désir d'un travail qui offre plus de défis et de participation.

En terminant, nous devons nous rappeler que la réforme de la fonction publique est une question d'intérêt pour tous les Canadiens, car elle les affectera tous en fin de compte. C'est pourquoi, tel que je l'ai mentionné dans mon dernier rapport, les députés, en tant que représentants des contribuables, ont un rôle de tout premier plan à jouer dans cette réforme. Les membres de votre comité plénier méritent des félicitations pour avoir donné l'impulsion, par le biais de ces audiences.

Le président: Aujourd'hui, nous allons entendre M. D.B. Dewar, secrétaire associé du Cabinet et sous-greffier du Conseil privé; M. John Edwards, directeur de Fonction publique 2000; et M. Raymond Dubois, sous-vérificateur général.

Avant de vous donner la parole, messieurs, je voudrais faire quelques remarques au sujet de nos audiences. Certaines d'entre elles reprennent des déclarations qui ont été faites aux représentants des syndicats qui ont comparu devant notre comité.

Je tiens d'abord à souhaiter la bienvenue aux témoins, qui représentent le Bureau du Conseil privé, le Bureau du vérificateur général et Fonction publique 2000. Plus particulièrement, nous serons heureux d'entendre M. John Edwards, qui représente Fonction publique 2000 et comparaît devant nous pour la deuxième fois.

Je désire donc vous parler brièvement, cet après-midi, de notre série d'audiences concernant la gestion du personnel et la réforme de la fonction publique. Au début même de cette étude, le comité s'est fixé des objectifs précis, ce qui nous a permis d'avoir des discussions fructueuses avec le secrétariat du Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique, Fonction publique 2000 et les syndicats de fonctionnaires. Nous avons pris comme point de départ les recommandations

[*Text*]

costs management, job classification, and the Public Service Commission. Side by side with the committee's recommendations have gone those of the Auditor General. In particular, the 1989 annual report of the Auditor General clearly set out the need for reform of personnel management in the Public Service, based on his audit findings in that report as well as in early reports.

When the Public Service unions appeared before our committee, I mentioned the committee's mandate, which comprises the reports of the Auditor General and the Public Accounts of Canada. There is a need to focus on issues relating to economy, efficiency, effectiveness, and, I must add, accountability. While it is hardly necessary to remind senior officials of their responsibilities for sound management, accountability is a somewhat different question.

Public Service 2000 has raised major expectations of far-reaching reform in the management of people in the Public Service. A commitment has been made to proceed with legislative changes, perhaps as early as the fall of this year. The President of Treasury Board has written to me conveying to the committee a status report on Public Service 2000. A number of specific measures have been implemented, yet the bulk of the reform lies ahead. What a great shame it would be if all of these expectations were not realized. Morale, one of the major reasons for reform, would certainly suffer, and the morale factor has come through loud and clear in our hearings.

No one wants Public Service 2000 to fail. The public accounts committee in this series of hearings provides an instrument of accountability from the responsible senior officials to Parliament. In particular, the committee is holding the officials accountable for their response to the Auditor General's recommendations.

All of this brings us to today's meeting. We hope for a useful discussion of the major issues raised so far and the progress of Public Service 2000. However, it is clear that final reports of all of the task forces will not be ready until mid-July or later. Public Service 2000 has given the committee a first status report. Perhaps a second status report should be submitted when all the task force reports are complete. If there is to be a meaningful process of accountability and the committee is to bring down a report to the House that reinforces the prospects for success, the officials responsible for Public Service 2000 need to make themselves accountable to Parliament and to this committee.

[*Translation*]

contenues dans le rapport que nous avons présenté à la Chambre au sujet de la gestion de l'optimisation du personnel, de la classification des emplois et de la Commission de la fonction publique. Faisant écho aux recommandations de notre comité, nous avons celles du vérificateur général, et plus particulièrement celles qui apparaissent dans son rapport annuel de 1989 et qui indiquent clairement la nécessité de réformer la gestion du personnel au sein de la fonction publique, compte tenu des conclusions de la vérification faisant l'objet de son rapport ainsi que de celles présentées dans ses rapports annuels précédents.

Quand les syndicats de fonctionnaires se sont présentés devant notre comité, je leur ai fait connaître notre mandat, qui comprend l'étude des rapports du vérificateur général et des Comptes publics du Canada. Il est indispensable d'accorder une attention particulière aux questions touchant la gestion économe des fonds, l'efficience, l'efficacité et, je dois le mentionner, la reddition de comptes. Il n'est certainement pas nécessaire de rappeler aux hauts fonctionnaires qu'ils doivent assurer une saine gestion, mais la reddition de comptes est une autre question.

Fonction publique 2000 a créé l'attente d'une réforme importante et de grande portée de la gestion des ressources humaines de la fonction publique. Il s'agit d'un engagement ferme de procéder à des modifications législatives, et ce, peut-être dès l'automne prochain. Le président du Conseil du Trésor a bien voulu m'écrire quand il a fait parvenir au comité un rapport d'étape de Fonction publique 2000. Un certain nombre de mesures spécifiques ont déjà été mises en oeuvre, mais le plus important de la réforme reste à faire. Il serait éminemment regrettable de voir ces attentes demeurer insatisfaites. Le moral, l'un des facteurs qui justifient une réforme, en souffrirait certainement, alors même que c'est l'état du moral qui a été le thème le plus clairement entendu lors de nos audiences.

Personne ne souhaite l'échec de Fonction publique 2000. Dans cette série d'audiences, le Comité des comptes publics donne aux hauts fonctionnaires un mécanisme leur permettant de rendre des comptes au Parlement. Plus particulièrement, notre comité estime que les hauts fonctionnaires doivent assumer la responsabilité de leurs réactions aux recommandations du vérificateur général.

Cela nous amène à la séance d'aujourd'hui. Nous espérons avoir une discussion utile des principales questions soulevées jusqu'à présent et des progrès réalisés par Fonction publique 2000. Toutefois, il est évident que les rapports finaux de toutes les équipes de travail ne seront pas prêts avant la mi-juillet, au plus tôt. Fonction publique 2000 nous a déjà communiqué son premier rapport d'étape. Nous pourrions peut-être recevoir un deuxième rapport d'étape une fois que les rapports de toutes les équipes de travail seront terminés. Si rendre compte doit avoir un sens, et si le comité doit être en mesure de présenter à la Chambre un rapport qui améliore les chances de succès, les hauts fonctionnaires responsables de Fonction publique 2000 doivent eux-mêmes faire rapport au Parlement et à notre comité.

[*Texte*]

This brings me to another comment, that much of this work will be proceeding while Parliament is adjourned over the summer. I hope that we will be able to liaise with the senior officials during that period of time. We hope this committee will be able to come up with, if not a final report, a good interim report when Parliament returns in the fall, something that is going to have in it some very good objectives to meet and some very succinct comments on what we have heard before this committee.

• 1540

Bearing in mind these comments, I would ask our officials if they have any comments to make before we get down to the questions of the members. I understand that Raymond Dubois has a brief statement to make.

M. Raymond Dubois (sous-vérificateur général, F.C.A.): Merci, monsieur le président. J'aimerais tout d'abord présenter mon alocyte, M. Jacques Goyer, directeur principal et responsable pour le travail sur la gestion du personnel au cours des dernières années.

J'aimerais, en premier lieu et au nom du vérificateur général, M. Kenneth Dye, remercier les membres du Comité pour le temps qu'ils ont consacré à la question de la réforme de la Fonction publique et pour l'intérêt qu'ils ont démontré à ce sujet. Comme je l'ai mentionné dans mon rapport à la Chambre des communes en 1989, il est crucial que des changements soient apportés au cadre législatif et administratif qui gouverne la gestion des ressources humaines si nous voulons en arriver à une meilleure optimisation du dollar du contribuable et à de meilleurs résultats.

Malgré les préoccupations soulevées concernant le mode de fonctionnement utilisé par Fonction publique 2000, nous croyons qu'il y a un fort consensus sur la nécessité et l'urgence d'une réforme législative et administrative. Cette réforme est souhaitée par toutes les parties que vous avez entendues.

Tous s'accordent pour dire qu'il est nécessaire de simplifier certains procédés, même si les perceptions quant à la nature des problèmes et aux avenues qui s'offrent pour les résoudre diffèrent selon les points de vue.

Nous croyons que les témoignages entendus appuient notre affirmation selon laquelle des entraves injustifiées doivent disparaître et que plus d'autorité soit accordée aux ministères et aux gestionnaires de première ligne tout en s'assurant qu'ils rendent compte de façon appropriée.

Tous sont d'accord pour dire que des changements importants doivent être apportés au système de classification des emplois.

Il y a également entente sur la nécessité de revoir le processus de dotation en personnel de façon à l'alléger, tout en conservant le mérite comme principe moteur.

Il y a également entente sur le fait que les différents procédés qui permettent de mettre fin à l'emploi de personnes qui ont des problèmes de rendement doivent être revus, bien qu'il y ait des divergences d'opinions quant à la portée et la nature de la problématique.

[*Traduction*]

Cela m'amène à constater qu'une bonne partie de ce travail se fera quand le Parlement aura ajourné pour l'été. J'espère que nous pourrons demeurer en liaison avec les hauts fonctionnaires pendant cette période. Nous espérons également que notre comité pourra présenter, sinon un rapport final, du moins un bon rapport intérimaire, quand le Parlement reprendra ses travaux cet automne; nous voudrions présenter un document fixant des objectifs valables à atteindre ainsi que quelques brefs commentaires sur les dépositions faites devant nous.

Compte tenu de ces remarques, j'aimerais demander à nos témoins s'ils ont des observations à faire avant qu'on ne passe aux questions. Je crois comprendre que M. Raymond Dubois a une brève déclaration à faire.

Mr. Raymond Dubois (Deputy Auditor General, F.C.A.): Thank you, Mr. Chairman. I would like to begin by introducing my associate, Mr. Jacques Goyer, a Principal and the person in charge of personnel management in recent years.

First, on behalf of the Auditor General, Mr. Kenneth Dye, I would like to thank the committee for the interest and time that members have devoted to the important issue of Public Service reform. As mentioned in my 1989 report to the House of Commons, changes in the framework and practices from managing people are essential elements in the pursuit of greater value for taxpayer dollars and better results.

Despite concerns expressed about Public Service 2000 process, we believe there is a strong consensus that legislative and administrative reform are both urgently needed and strongly desired by all parties heard by your committee.

There is a consensus that there is a need to simplify certain processes, although the perception of the problems and of available solutions may differ depending on the point of view.

We think that the testimonies support our contention that there is a need for eliminating unreasonable constraints and devolving more meaningful authority to departments and front line managers while ensuring a proper rendering of accounts.

There is agreement that the classification system is outdated and in need of substantial change.

There is a consensus for the revision of the staffing process to make it less cumbersome while preserving merit as the fundamental principle.

There is also agreement that processes for terminating employees should be reviewed, although there are differences in opinion as to the extent and nature of the problem.

[*Text*]

On this specific issue I would like to clarify the office's position. We have never advocated adding to the numerous legislative provisions concerning termination of employees. Our proposal is to streamline; that is, to replace some of the provisions by an inability to perform clause.

Similarly, we have never advocated denying employees a redress mechanism. What we are suggesting is that redress mechanisms be simplified or unified so as to permit each case to be judged on its own merit.

Contrary to what has been alleged, the current avenues open to management to terminate employees create a legal maze which detracts from the two fundamental questions that should be dealt with in such cases: Has the employee performed satisfactorily? Is termination appropriate, given the circumstances?

We believe our contention that there is a need for a focal point and overall accountability for the management of people is valid. The current division of rules and responsibilities is creating a conflict for the Public Service Commission caught between serving government, employees, management and Parliament all at the same time.

The need for change in the mindset at various levels has been demonstrated, among other things by the testimony revealing that there is a serious morale situation in the Public Service. While management's morale is affected by the weight of the administrative burden and the lack of flexibility, employees have different concerns which basically focus around job security, protection against abuse of managerial discretion, and the desire for more challenging jobs and greater opportunity to participate.

• 1545

We should not forget, however, that the reform of the Public Service is of interest too and will ultimately affect all Canadians. That is why, as stated in my last report, parliamentarians as representives of the taxpayers have a key role to play in this reform. Committee members are to be congratulated for providing momentum through these hearings. Thank you, Mr. Chairman.

Mr. D.B. Dewar (Associate Secretary to the Cabinet and Deputy Clerk of the Privy Council): Mr. Chairman, Mr. Tellier is not able to be here this afternoon. He was at almost the last minute called away and has asked me to represent him.

Le Comité connaît déjà l'initiative de Fonction publique 2000, et vous savez aussi que c'est une initiative qui engage personnellement le premier ministre.

Pour M. Tellier, à titre de chef de la Fonction publique et qui est responsable des résultats de Fonction publique 2000, il s'agit d'un investissement personnel.

[*Translation*]

Sur ce point précis, j'aimerais apporter des éclaircissements sur la position du bureau. Nous n'avons jamais préconisé d'ajout aux nombreuses dispositions législatives qui permettent de mettre fin à l'emploi d'une personne. Notre proposition est de simplifier, c'est-à-dire remplacer ou unifier les dispositions actuelles par une seule clause de «rendement insatisfaisant».

De la même façon, nous n'avons jamais préconisé la disparition des mécanismes de recours dont bénéficie l'employé. Ce que nous avons proposé est de simplifier les mécanismes, c'est-à-dire de les unifier de façon à permettre que chaque cas puisse être jugé selon son mérite.

Contrairement aux témoignages entendus, les diverses avenues qui s'offrent présentement à la gestion constituent un véritable labyrinthe juridique qui brouille les deux questions fondamentales qui doivent être posées dans de tels cas: est-ce que la personne a un rendement satisfaisant? Est-ce que mettre fin à son emploi est une mesure appropriée, compte tenu de toutes les circonstances?

Notre affirmation voulant qu'il y a une nécessité d'avoir un point de convergence et une obligation de rendre compte pour la gestion des ressources humaines dans son ensemble demeure toujours valide. La division des rôles et responsabilités, telle qu'elle existe, est source de conflits pour la Commission de la fonction publique, qui est partagée entre servir le gouvernement, servir les employés, les gestionnaires et le Parlement.

Le besoin de changements dans les mentalités à différents niveaux a été démontré, entre autres, par les témoignages qui révèlent qu'il y a de sérieux problèmes de moral au sein de la fonction publique. Alors que le moral des cadres est affecté par le poids du fardeau administratif et par le manque de flexibilité, les préoccupations des employés sont axées davantage sur la sécurité d'emploi, la protection contre les abus de pouvoir discrétionnaire de la part de la gestion et le désir d'un travail qui offre plus de défis et de participation.

En terminant, nous devons nous rappeler que la réforme de la fonction publique est une question d'intérêt pour tous les Canadiens, car elle les affectera tous en fin de compte. C'est pourquoi, tel que je l'ai mentionné dans mon dernier rapport, les députés, en tant que représentants des contribuables, ont un rôle de tout premier plan à jouer dans cette réforme. Les membres de votre comité méritent des félicitations pour avoir donné l'impulsion, par le biais de ces audiences. Merci, monsieur le président.

M. D.B. Dewar (secrétaire associé du Cabinet et sous-greffier du Conseil privé): Monsieur le président, M. Tellier ne peut être présent cet après-midi. À la dernière minute, il a dû partir, et il m'a demandé de le représenter.

The committee is already familiar with the Public Service 2000 project, and you know as well that the Prime Minister himself is personally committed to this initiative.

Mr. Tellier has a personal stake in the project, as the head of the Public Service and the person in charge of the results of Public Service 2000.

[*Texte*]

Since he first came to this job, Mr. Tellier has tried to find ways to give leadership in order to make the public service more efficient, more flexible, capable of adapting to change, an appropriate reflection of Canadian society. To do this it is his belief, which is shared by other deputy heads, that we need a new management culture within the Public Service. In other words, our philosophy should change from one of control to one of empowerment of employees.

We believe that to build a new Public Service we need to focus on results to be achieved by our work, with less focus on process. This represents a challenge to the safe, careful ways of following rules and procedures to avoid making mistakes, and it admittedly involves a higher degree of risk.

We also believe that changes must start from within the Public Service. While we must change this culture from within, we really do need your understanding and support, and we welcome very much the opportunity to try to speak to you about what we are trying to do. May I add also how much we appreciate the general support of the Auditor General.

Much of the attention has been focused on the work of the task forces that will be making recommendations on changes to rules and procedures. We should remember, I suggest, that Public Service 2000 is much more than just changing rules and systems. In every department we have work under way in a conscious effort to involve all employees in the process of change. I would like to give the committee an example from our own response within the Privy Council Office.

Mr. Tellier has called together and spoken to all employees at all levels with an opportunity for questions and for discussion about improvements that could be made in the way we do our work. We created a Public Service 2000 study group comprising employees at all levels, and including union representatives. There was consultation between this committee and all other employees they represented. Communiqués were sent out to all staff and they were invited to put forward suggestions. We expect a report to be given to the Secretary of the Cabinet at the end of June.

We know that in other departments there are similar efforts to involve all employees in Ottawa and also in the regions. If the committee is interested, John Edwards has a great deal of information that will illustrate the degree to which departments have been active in involving their employees.

• 1550

Il a été suggéré qu'une commission d'enquête serait un mécanisme plus approprié pour la réforme de la Fonction publique. Mais ce n'est pas une commission d'enquête qui pourra changer notre philosophie de gestion. La réforme implique seulement 10 p. 100 de changements législatifs et 30 p. 100 de changements à l'appareil gouvernemental. Les autres 60 p. 100 donc, doivent être des changements à notre attitude, à notre philosophie. Ces changements se font de l'intérieur et avec la participation de tous les employés uniquement.

[*Traduction*]

Depuis son entrée en fonction, M. Tellier a essayé de faire preuve de leadership afin d'accroître l'efficacité, la souplesse et la faculté d'adaptation de la fonction publique, pour qu'elle traduise mieux la société canadienne. Pour ce faire, il estime, et d'autres sous-chefs sont d'accord, qu'il faut renouveler les valeurs des cadres de la fonction publique. Autrement dit, il faut passer d'une philosophie de contrôle à une philosophie de responsabilisation des employés.

Nous pensons qu'afin de construire une nouvelle fonction publique, il faut insister davantage sur les résultats et moins sur le processus. Il s'agit d'une approche qui met en question la pratique qui consiste à respecter toutes les règles et toutes les procédures afin d'éviter de faire des erreurs. Il s'agit, bien entendu, d'un processus qui comporte plus de risques.

Nous croyons également que les changements doivent provenir de la fonction publique elle-même. Même si elle est le point de départ, nous avons vraiment besoin de votre compréhension et de votre appui, et nous sommes très heureux d'avoir l'occasion de vous parler de ce que nous essayons de faire. Je tiens à dire également à quel point nous sommes reconnaissants du soutien du vérificateur général.

Il a surtout été question des groupes de travail qui vont faire des recommandations concernant les changements qu'il faut apporter aux règles et aux procédures. Il ne faut pas oublier que l'initiative Fonction publique 2000 va beaucoup plus loin que ces simples changements. Dans chaque ministère, nous déployons des efforts pour essayer de faire participer tous les employés au processus de changement. J'aimerais donner au comité un exemple de la réaction que nous avons eue au sein du Bureau du Conseil privé.

M. Tellier a rassemblé tous les employés de tous les niveaux afin d'avoir une discussion au sujet des améliorations qu'on pourrait apporter à notre façon de travailler. Nous avons créé un groupe d'études de Fonction publique 2000 qui comprend des employés de tous les niveaux, y compris des représentants syndicaux. Il y a eu des consultations entre ce comité et tous les employés qu'ils représentent. On a envoyé des notes de service à tout le personnel et on l'a invité à faire des suggestions. Nous pensons pouvoir présenter un rapport au secrétaire du Cabinet à la fin de juin.

Nous savons que d'autres ministères font des efforts semblables, et à Ottawa et dans les régions, pour faire participer tous les employés. Si le comité s'intéresse à cette question, John Edwards a beaucoup de renseignements qui illustrent bien à quel point les ministères essaient de faire participer leurs employés.

It has been suggested that a commission of inquiry would be a more appropriate way of looking at Public Service reform. However, a commission of inquiry could not change our management philosophy. Only 10% of the reform would involve legislative changes and 30% changes in Government structures. The other 60% must result from changes in our attitude and philosophy. These changes can be made only from within and with the co-operation of all employees.

[*Text*]

We believe the enterprise we are engaged in will benefit all employees, not just management. It will benefit them because we will have faster staffing action, more flexibility to reward employees and the elimination of pink-collar ghettos.

John Edwards and I will be pleased to answer your questions.

Mr. Chairman, you made reference in your opening statement to the hope for a second status report. I would welcome the opportunity to plan and to provide the committee with a second status report after the task force reports are completed. This would occur during the summer and, as you suggested, we could perhaps establish liaison with committee staff to determine how we could go about this.

The Chairman: Thank you. Those comments are appreciated. Is there anyone else whom you want to introduce before we get down to the key business of the questions?

Mr. Dewar: No, Mr. Chairman.

The Chairman: We forgot about Mr. Goyer. You do feel comfortable, do you not? You do not mind being neglected? Mr. Bellemare, do you have some questions to start off the round?

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Merci, monsieur le président.

Monsieur Dewar, merci pour votre présentation. Je l'ai écoutée attentivement et elle semble répondre à certaines questions qui ont été posées durant les différentes séances du Comité.

Je vais toujours vous citer dans la langue que vous avez utilisée.

You want to go from a situation of control to one of empowerment of employees. Could you expand on that? What did you mean by that?

Mr. Dewar: I would be glad to expand on it. The Public Service is governed by rules of procedure and regulation as to how work is to be carried out. The intention is to create a certain uniformity across the system and to avoid mistakes. It is a management system of control and rules.

We believe this results in many employees feeling that they are just cogs in a wheel, that they have certain functions to perform but they are not able to exert their own imagination and intelligence as well as they might to creatively achieve results.

The idea of empowerment is that if you operate instead of by a regime of control and rules but by a regime of objectives which you articulate very clearly to your employees and then ask them to use their own imagination and initiative to find the best way to achieve those objectives, you would liberate a certain amount of energy, brain power and skill, and thereby achieve a greater ultimate result. What I mean when I use the word "empowerment" is that liberation.

• 1555

Mr. Bellemare: Change to objectives rather than by following a procedure book whereby a person working for the government asks what are the procedures I need to follow, if that is the need of the question of the day, and using their

[*Translation*]

Nous estimons que cette initiative sera avantageuse pour tous les employés, et non pas uniquement pour la gestion. Elle sera avantageuse pour ces derniers parce que la dotation se fera plus rapidement, et nous aurons plus de souplesse pour récompenser les employés et pour éliminer les ghettos d'emplois de col rose.

M. John Edwards et moi-même seront heureux de répondre à vos questions.

Dans vos remarques préliminaires, monsieur le président, vous avez dit que vous espérez qu'il y aurait un deuxième rapport d'étape. Je serai heureux de fournir un deuxième rapport d'étape au comité une fois que les rapports du groupe de travail seront terminés. Ce serait pendant l'été, et comme vous l'avez proposé, on pourrait peut-être communiquer avec le personnel du comité pour savoir comment procéder.

Le président: Nous vous sommes reconnaissants de vos remarques. Est-ce qu'il y a quelqu'un d'autre que vous aimeriez nous présenter avant qu'on ne passe aux questions?

M. Dewar: Non, monsieur le président.

Le président: Nous avons oublié M. Goyer. Cela ne vous fait rien si on vous a oublié, n'est-ce pas? Monsieur Bellemare, avez-vous des questions pour nos témoins?

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Thank you, Mr. Chairman.

Thank you for your presentation, Mr. Dewar. I listened to it carefully, and it does seem to answer some of the questions asked at various committee meetings.

I will quote your remarks in the language you used.

Vous avez dit que l'objectif est de passer d'une situation de contrôle à une situation de responsabilisation des employés. Pouvez-vous élaborer un peu? Que voulez-vous dire exactement?

M. Dewar: Je serais heureux de vous donner davantage de détails. La fonction publique doit faire son travail selon certaines procédures et certains règlements. Le but est d'avoir une certaine uniformité dans tout le système et d'éviter les erreurs. C'est un régime de gestion de contrôle et de règles.

Nous estimons que ce régime donne à beaucoup d'employés l'impression qu'ils ne sont que de simples rouages, et que même s'ils ont des tâches à faire, ils ne peuvent pas faire preuve d'imagination ni d'intelligence pour obtenir des résultats de façon créatrice.

La notion de responsabilisation remplace le régime de contrôle et de règles par un régime où on annonce clairement les objectifs aux employés et où ensuite, on leur demande de faire preuve d'imagination et d'initiative pour trouver la meilleure façon d'atteindre ces objectifs. De cette façon, on libère une certaine quantité d'énergie, d'intelligence et de compétence, et, par conséquent, on atteint de meilleurs résultats. Lorsque je parle de «responsabilisation», je pense à cette liberté d'action.

M. Bellemare: Il faudra se fixer des objectifs plutôt que de travailler strictement selon la procédure, ainsi que cela se faisait jusqu'à présent. Si l'on veut que les employés prennent des initiatives, il va falloir qu'ils puissent suivre une

[*Texte*]

own imagination proceeds to work. If they are going to be using their own imagination—and I suppose you mean initiatives of some sort—that presumes that you are going to be giving them constant training. There is a risk, from the comments of other people, that your PS 2000 is really a management-driven activity rather than all the employees being involved. As you asserted in one of the short comments that you need to involve all the employees in Public Service 2000.

I have two questions. We all know about the management centre that has been formed and is operating under John Manion. But this is a management centre. Do you intend to provide a similar centre or centres for employees across Canada, knowing full well that less than one-third of the employees are in Fat City, as some people refer to it?

Mr. Dewar: Mr. Chairman, I will start by commenting on the idea that this is management-driven. It is management-driven in the sense that we feel that the leadership to undertake the Public Service 2000 exercise has to come from somewhere. It has to be something that management, which perceives the need to have this reform, should take the leadership to do it. It is however true—and I think we can show you that this afternoon—that we have made immense efforts to involve employees at all levels in the discussion of how we should proceed and what should be changed.

Among the things we are discussing is how we should go about achieving the kind of empowerment I was speaking about. I absolutely agree with Mr. Bellemare that if we are going to follow that route, training is going to be important. We are going to have to invest more in the training of public servants than we did in the past, because we will be expecting more of them as a result.

The Canadian Centre for Management Development, which antedates this reform exercise, was one investment that I think was necessary; and it is quite true, it concentrates on training managers. We intend—and you will see recommendations coming out of the task forces on training—to follow the same kind of philosophy of investment and training at other levels. I do not yet have the details. But it would be consistent with our approach if what you saw was a greater flexibility in the approach to training. It will probably end up being a less centralized operation from the Public Service Commission or the Treasury Board than it was in the past.

We expect departments to be encouraged to conduct more of it themselves and to plan it themselves under certain general philosophies government-wide, because we recognize that departments have different situations. Some of them will undoubtedly have to do a great deal of their training in the regions because, as you say, they are very scattered in their locations.

There is a task force, which has been set up in addition to the nine original task forces, that is devoted particularly to the job of studying the needs of training. It was set up later than the others because we deliberately felt we should get some of the framework of the reform analysed before we turned to what the training requirement would be. That 10th task force will be reporting, we believe, about the mid-July with an interim report.

[*Traduction*]

formation permanente. Or, il est à craindre que les décisions pour FP 2000 ne soient prises par le haut, sans participation des employés, contrairement à ce que vous avez dit à ce sujet.

J'ai deux questions à vous poser. Il existe d'ores et déjà un centre de gestion dirigé par John Manion. Avez-vous l'intention de créer des centres de ce genre dans le reste du pays, compte tenu du fait que moins d'un tiers des fonctionnaires fédéraux travaillent à Ottawa?

M. Dewar: On peut dire que FP 2000 est dirigé d'en haut pour autant qu'il faut bien que quelqu'un en prenne l'initiative. Or, c'est la direction qui doit mener cette réforme à bien. Néanmoins, ainsi que nous allons essayer de vous le démontrer, nous avons fait de très gros efforts pour encourager les employés à participer à la discussion sur les modalités du changement.

Il sera question entre autres de la façon de réaliser la responsabilisation des fonctionnaires, ce qui suppose effectivement la possibililté de suivre des cours de formation, ainsi que M. Bellemare l'a expliqué. Il faudra donc insister davantage sur la formation des fonctionnaires que par le passé, et en revanche, on s'attendra à ce que ceux-ci fassent davantage.

Le Centre canadien de développement de la gestion, dont la création précède l'actuelle réforme, s'occupe principalement de la formation des cadres. Mais nous avons certainement l'intention d'assurer la formation du personnel à d'autres niveaux de la fonction publique. Je ne peux pas encore vous donner de détails, mais il est d'ores et déjà certain que la formation sera plus souple. Elle sera vraisemblablement décentralisée, et non plus contrôlée exclusivement par la Commission de la fonction publique et le Conseil du Trésor.

Les ministères sont encouragés à assurer eux-mêmes une partie de la formation en fonction de leurs besoins individuels, tout en respectant quelques principes généraux. Ainsi, certains de ces ministères assureront la formation sur place dans les différentes régions où ils sont implantés.

Un dixième groupe de travail a été créé justement pour étudier le problème de la formation. Ce dernier groupe a été créé plus tard que les neuf autres pour permettre de mieux étudier les modalités de la réforme avant d'aborder la formation à proprement parler. Ce 10^{e} groupe de travail devrait soumettre un rapport provisoire vers la mi-juillet.

[*Text*]

• 1600

M. Bellemare: Ce *training* implique surtout de la formation pour des méthodes de travail. Est-ce que vous avez l'intention de faire de l'animation dans le sens français du terme? C'est un terme que j'ai rarement vu en anglais, à part dans l'expression «animateurs de travail» quand on rassemble des travailleurs d'un certain groupe pour établir des objectifs et trouver comment on peut atteindre certains objectifs. Là on s'éloigne de l'«entraînement» du point de vue scolaire, du point de vue de l'apprentissage de méthodes de travail, ou comment opérer une machine ou un système quelconque. Il s'agit bien ici d'apprendre comment on peut travailler en groupe pour atteindre un objectif. Donc, je reviens au mot «animateurs». Avez-vous l'intention de former, voire d'embaucher des animateurs qui iraient dans des groupes de travail de différents centres à travers le Canada pour apprendre aux employés à mieux atteindre les objectifs des différentes entreprises du gouvernement?

Mr. Dewar: I cannot give you the details of a reply because, frankly, we are awaiting some advice from the task force on training, but I am very much attracted by the idea of using that approach of *«animateurs»* or *«animation»*, because it is absolutely consistent with the kind of philosophy we have been talking about.

Mr. John Edwards (Manager, Public Service 2000, Privy Council Office): As Mr. Dewar has said, Mr. Chairman, the task force is very much at its early stages right now. Its work, to date, has consisted of trying to get a fix on the extent—quantity and quality—of training right now in the Public Service, and we have had one round of discussions with the unions as to their understanding of what the problems are.

In regard to your specific question about use of *animateurs*, it would strike me that there may be some parallels there to experiences we have had already in the Public Service, through coaching exercises of teams as to how to come to grips with problems perceived within the workplace. A very specific example of that would be quality circles, which some departments have experimented with over the last 10 years, borrowing from some of the Chinese successes in this field. But I cannot add anything more specific on that at this point.

M. Bellemare: Monsieur Dewar, vous avez parlé de pourcentages. Je ne m'en souviens pas exactement, mais je crois que vous avez dit que 10 p. 100 sont des problèmes de législation, de contrôle, de réglementation. Mais ce qui plus important, j'ai noté que vous avez dit qu'il y avait environ, si j'ai bien compris, 60 p. 100 des changements qui devraient concerner, pas les aptitudes, mais les attitudes des employés. Pourriez élaborer là-dessus? Étant donné que le grand problème semblerait être une question de moral, vous suggérez donc que les attitudes devraient être changées pour régler cette question du moral des employés. «Motivation» est souvent le mot dont on se sert en français pour traiter du moral.

Mr. Dewar: Mr. Chairman, when I referred to the percentages, I was using a rough calculation that has been used by Paul Tellier a couple of times in describing the proportions of change that we think should take place in

[*Translation*]

Mr. Bellemare: This training implies mainly training and better work methods. Do you also plan to do "animation" in the French meaning of the term? It is an expression that I have rarely seen used in English, except in the expression "team leader", when workers are organizing groups to set up objectives and see how to meet them. So it does not mean training like in schools or learning better work methods or how to operate a machine or a system. It is rather learning how to work in a team to reach an objective. Do you plan to train or hire such "animators" or "team leaders" who would go from one centre to another throughout Canada to teach employees how to better meet their objectives?

M. Dewar: Je ne peux pas vraiment vous répondre, car nous attendons toujours le rapport du groupe de travail sur la formation. Mais je dois avouer que la notion d'animateur ou d'animation me séduit, car elle est tout à fait conforme à nos principes.

M. John Edwards (directeur, Fonction publique 2000, Bureau du Conseil privé): Le groupe de travail n'en est effectivement qu'à ses débuts. Jusqu'à présent, il s'est borné à étudier la formation dans la fonction publique, tant au plan quantitatif que qualitatif, et nous avons par ailleurs déjà discuté avec les syndicats pour voir quel est leur point de vue.

Pour ce qui est de l'utilisation éventuelle d'un animateur, on peut dire qu'on l'a déjà fait en quelque sorte à la fonction publique lorsqu'on a essayé d'expliquer à des équipes comment résoudre des problèmes qui se posent au travail. Ainsi, certains ministères ont organisé des cercles de qualité, idée empruntée aux Chinois. C'est tout ce que je puis vous dire à ce sujet pour le moment.

Mr. Bellemare: If I remember correctly, Mr. Dewar, you said that 10% of the problems were problems of control and regulation whereas 60% of the problems related not to employees' skills but to their attitudes. Could you elaborate on this? Since the problem seems to be one of morale mainly, you seem to be implying that to solve it would require a change in attitudes. In French we often use the word "motivation" for the English word "morale".

M. Dewar: Je n'ai fait que reprendre les pourcentages utilisés par Paul Tellier. Ainsi, d'après nous, 10 p. 100 pourraient être changés grâce à des modifications législatives ou des changements dans la structure du gouvernement.

[*Texte*]

different ways of solution. The 10% is a guess at the amount of change we can create by changing legislation, or changing structure of government. The 10% is a guess at the amount of change we can create by changing legislation or changing the structure of government. We are suggesting by this that it is important, but it is just the beginning. I said about 30% would have to do with *l'appareil gouvernemental*; that is, the rule book, the procedures, the amount of delegation there is to departments, and so on.

[*Traduction*]

Donc, 10 p. 100 pourraient être changés grâce à des modifications des textes législatifs ou des structures du gouvernement. C'est important, bien entendu, mais ce n'est qu'un début. Trente p. 100 relevaient des procédures, de la délégation de pouvoirs aux ministères, etc.

• 1605

The bulk of change, we believe, will be in attitudes; and I agree this directly approaches the question of morale or *motivation*. I am coming back here to the thought I expressed earlier when we talked about empowerment. I believe it is important we introduce a change to the culture whereby the leadership in the Public Service—that is, managers at all levels—feel it is their duty and their responsibility to articulate clearly what the objective of their unit or branch is, they then communicate as fully as they can to their employees the ideas about those purposes, they help arrange the training we talked about and encourage their employees to come back with ideas themselves on how the work could be better organized, and they thereby create a new kind of morale within the structure.

Mais le gros du changement dépendra à notre avis d'un changement d'attitudes, ce qui soulève effectivement toute la question de la motivation et de la responsabilisation des employés. Il faut que les cadres de la fonction publique à tous les niveaux sachent qu'il leur revient de fixer des objectifs et de les exprimer clairement et, ensuite, de les communiquer à leurs employés et éventuellement d'en discuter avec eux, d'assurer la formation nécessaire et d'encourager les employés à proposer des améliorations dans le travail, ce qui, pris ensemble, devrait assurer une meilleure motivation du personnel.

I do not suggest for a minute the same pattern will repeat in all locations across the Public Service. It is a very different place from one department to another, from one kind of work environment to another. But as a general rule I would hope managers would take it as a primary duty to give leadership of the kind I have described to the people working with them and for them, in the sense of giving clear guidance and then giving assistance so the group itself can find the best way of proceeding. That is the sort of thing I had in mind when I spoke of 60% of the job being attitude.

Les choses ne se passeront bien entendu pas de façon identique partout dans la fonction publique, car la situation varie d'un ministère à l'autre. Mais il est indispensable que les cadres soient convaincus de la nécessité d'animer et de responsabiliser les employés afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles. C'est en ce sens que je disais tantôt que 60 p. 100 du changement exige un changement d'attitude.

The Chairman: Before I call on you, Mr. Stevenson, I would like officially to welcome back Eric Adams, one of our researchers, from his period of illness. He has been off for a number of weeks. We are glad to see you back, Eric. We hope we will not make you sick again.

Le président: Avant de donner la parole à M. Stevenson, je tiens à souhaiter la bienvenue à un de nos recherchistes, Eric Adams, de retour après plusieurs semaines de maladie. Nous sommes heureux de vous voir et nous espérons ne pas vous rendre malade à nouveau.

Mr. Stevenson (Durham): I want to talk a little more about this area of morale and attitude and so on. As one possibly moves towards a less complicated system and fewer classifications, is there not some risk people will get a feeling that they are lost in an even greater sea? How precisely are you going to handle that concern?

M. Stevenson (Durham): Je voudrais revenir sur cette question d'attitude et de motivation. La simplification du système et de la classification ne risque-elle pas d'aggraver le sentiment des employés de n'être qu'une petite goutte dans la mer?

Mr. Edwards: One could discuss that for a long period of time. We are talking about creating a quite different environment, as Mr. Dewar has been indicating. Certainly fewer hierarchial levels in the government will give a greater

M. Edwards: Cette question exigera un long développement. La réduction des niveaux hiérarchiques devrait au contraire aider à responsabiliser les employés. J'ai à maintes reprises essayé de vous expliquer que la

[*Text*]

sense of belonging than the converse. On many occasions previously before this committee I have attempted graphically to describe the lack of understanding and lack of sense of belonging of a subordinate who reports to someone—and I have gone through seven gyrations—who reports to someone who reports to someone who reports to someone, etc., going all the way up ultimately to a deputy minister. If you superimpose on top of this that a lot of these people will change their jobs every three or four years, you appreciate that someone down on the front lines probably has very little understanding any longer of who is above them, or indeed what their functions are above them.

• 1610

In a sense, reducing levels eases internal communication, speeds internal communication, and if you add to that what we are trying to achieve through a better human resource management system, we would expect to see assignment officers appearing in departments to help people move around and handle their careers in a more effective way.

I think it is the opposite. I really do believe that we will be bringing a degree of fresh air into these institutions that will be welcomed by employees. We have seen this already in a number of departments that have brought in rotational schemes, deliberate schemes to allow employees to say they are fed up with the area they are in, they feel stale, they want new challenges, and at the same time work with managers to uncover challenges so there is an orchestration of movement for staff at all levels to move around.

We have seen it in Statistics Canada which has had a program for a number of years. We have seen it more recently in Energy, Mines and Resources, and many others. I think there are about 14 departments of government that are deliberately bringing in this kind of tool to make people feel that someone is concerned about them and is anxious to try to help them advance their careers in sensible ways.

Mr. Stevenson: The Auditor General in one of his reports said there is no overall accountability for the management of people. Would you comment on that statement, please?

Mr. Edwards: For 20-odd years under the present legislation that applies to human resource management in the government we have a situation where accountability is split for human resource management between the Treasury Board and the Public Service Commission. Essentially most of us would look at this area as a continuous piece of cloth and say that essentially all of these elements, whether staffing, or human resource planning or classification, are part of a whole. For 20 years we cut down that piece of cloth and said one part belonged to the Public Service Commission and the rest belonged to Treasury Board.

That has in turn led to continuous confusion of roles at the margin, and certainly many of us believe, including the Auditor General's staff, that it has weakened the leadership in the human resources management field.

We need in some way to redress that by moving most of the human resource management responsibilities at the corporate level under one organization. At the same time we are deeply concerned, as I am sure members are, that we do

[*Translation*]

multiplication des niveaux hiérarchiques au sein de la fonction publique, du niveau le plus bas jusqu'au sous-ministre, tend en effet à créer un sentiment d'impuissance. À quoi s'ajoute le fait que les hauts fonctionnaires changent souvent de poste, tous les trois ou quatre ans, si bien que l'employé à la base finit par ne plus savoir qui est la direction et ce qu'elle fait au juste.

La réduction du nombre de niveaux hiérarchiques devrait faciliter et accélérer les communications. En outre, les mesures mises en place pour assurer une meilleure gestion des ressources humaines devraient permettre aux fonctionnaires de mieux mener leur carrière.

Je suis donc convaincu que la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques sera fort bien accueillie par les employés. Nous avons d'ailleurs pu le constater d'ores et déjà dans les ministères où l'on permet aux employés qui ne sont pas satisfaits de leur travail d'obtenir une mutation, assurant ainsi une rotation plus rationnelle des effectifs.

Statistique Canada, notamment, applique ce programme depuis plusieurs années déjà et, plus récemment, le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, et d'autres encore. Quatorze ministères permettent maintenant à leur personnel de changer de poste de façon à ce qu'ils puissent avancer dans leur carrière.

M. Stevenson: Dans un de ses rapports, le vérificateur général faisait valoir que personne ne rend compte de la gestion du personnel. Qu'en pensez-vous?

M. Edwards: Depuis vingt ans, la responsabilité de la gestion des ressources humaines est partagée entre le Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique. La dotation en personnel, la planification des ressources humaines et la classification font donc partie d'un tout réparti, comme je le disais tantôt, entre la Commission de la fonction publique et le Conseil du Trésor.

Ce système prête à confusion et masque les responsabilités dans la gestion des ressources humaines, ainsi que le vérificateur général l'a souligné.

Il faudra donc désormais que la gestion des ressources humaines relève d'une seule instance. Mais il faudra également veiller à ce que la fonction publique reste néanmoins impartiale, car son impartialité a toujours été une

[*Texte*]

not lose the impartiality of the Public Service that we have experienced. The non-partisan nature of the Public Service is one of our great strengths, we believe, and therefore we do need to have pretty strong controls on the gateway, the entrance to the Public Service and the way people's careers advance within it.

We are struggling. We do not have an answer for you today. We are well aware of the problem. It has been around; it has been documented by the Lambert commission. It was a chapter in the Lambert commission report. It was a chapter in the Davignon report to the Special Commiittee on Personnel Management and the Merit Principle. All of them were saying you have to do something about it.

Having said that, it is one thing to identify the problem. It is another thing to find a solution that allows us to have strong leadership, cohesion of corporate human resource management under one organization, and still have the safeguards we benefit from today through a parliamentary agency, the Public Service Commission, watching over staffing.

There is a lot of debate. In due course we will have to show our colours by indicating what is being recommended to government, but it is not yet here.

Mr. Stevenson: You have in a general way addressed this area of flexibility in careers, more satisfaction in careers and more feeling of attainment and so on, and to a degree you have referred to certain systems that might be used to allow this to develop.

Could you be a little more specific on some of the things that have been tried, or are being used, or you plan to be used that would be part of that overall system?

Mr. Edwards: I could list them, if you wish go through task force after task force, indicating the kinds of things that are being considered. We are talking about quite a wide range of material here, spreading from budgetary management to encouraging adaptability within large organizations to very specific areas like classification or staffing. I am more than happy to try to indicate the kinds of things that are being discussed, but tell me when to stop when you have had enough.

• 1615

Mr. Stevenson: Give us a few key examples. Let us put it that way.

Mr. Edwards: Let me start with resource management. Here we believe at the moment that we have a Public Service and a Public Service management that is overly constrained. For reasons that are deep within history, and certainly deeper over the last 20 years of history, particularly perhaps the last 10 or 12 years, there has been a fixation on the part of politicians with something called person-years, a count of the number of people averaged across a year in effect, as opposed to worrying about the actual expenditures and budget allocations, as in any large or small corporation. So there is a lot of discussion going on right now as to how one can ensure responsible management in the Public Service that is supportive of deficit reduction but does not at the same time cause a double control on management.

[*Traduction*]

de ses forces. Les conditions de recrutement doivent donc être strictement contrôlées, ainsi que le déroulement des carrières individuelles.

C'est un vieux problème, évoqué notamment par la Commission Lambert, ainsi que par le Comité spécial sur la gestion du personnel et le principe du mérite, dans le rapport Davignon.

Mais dire qu'il y a un problème est chose aisée, alors que trouver la solution l'est moins. Or, il s'agit en l'occurrence de faire relever d'une seule instance la gestion des ressources humaines afin d'en assurer la cohésion tout en maintenant son impartialité grâce à la Commission de la fonction publique, chargée de surveiller la dotation.

Il faudra donc éventuellement remettre des recommandations au gouvernement à ce sujet, mais nous n'en sommes pas encore là.

M. Stevenson: Vous avez évoqué les mesures qui permettraient aux employés de mener leur carrière de façon plus souple, ce qui leur donnerait plus de satisfaction au travail.

Que comptez-vous faire notamment dans la pratique pour arriver à cette fin?

M. Edwards: Toute une série de mesures ont été envisagées. Il a été question, entre autres, de la gestion budgétaire, de l'encouragement à l'adaptation au sein de gros organismes, de modifications apportées à la classification et à la dotation. Je pourrais vous énumérer une longue liste.

M. Stevenson: Quelques exemples suffiront.

M. Edwards: Commençons donc par la gestion des ressources humaines, si vous le voulez bien. Cette gestion est à notre avis trop restrictive. Depuis une dizaine d'années en particulier, les politiciens s'attachent essentiellement à la notion d'année-personne plutôt qu'aux dépenses réelles et à l'imputation des crédits, ainsi que cela se fait dans les entreprises. Il s'agit donc de savoir comment obtenir une gestion du personnel responsable, consciente de la nécessité de réduire le déficit, tout en ne faisant pas double emploi.

[*Text*]

We have situations where we feel compelled to do something on the resource side that is inefficient because of the fact that while we have money in our budget and we have something that needs to be done, we no longer have the person-years to do it. You are forced, as you would realize in this city, to rely heavily on temporary help agencies, even though we may in fact be paying 30% above what we would have to pay if these were regular term employees of the Government of Canada. But if you do not have person-years and you have work to be done and the dollars to do the work, you have to find alternatives.

We have briefed our advisory committee to the Public Service 2000 initiative, which includes private sector people, and they and other private sector people are astounded that we would end up in a situation of a double control over managers: you have the resources in your budget, but you cannot spend them this way, even though the work to be done would be best handled that way. It is a strange form of control. It is peculiar to government bodies. You will not find it, I do not believe, in any large or indeed small corporation in this country. That is an example in the resource management area.

There are other ones in that area. There is deep concern about how we can balance the needs of Parliament to control the public purse and yet at the same time allow some reasonable multi-year planning for programs or projects that are multi-year by nature. We tend to be fixated by the year to year allocation of resources.

In the field of administrative policies and common service agencies, we believe that in some cases we have excessive controls being exercised by common-service agencies like Public Works Canada and Supply and Services Canada. There are about 14 or so. In fact, there are 11 common-service agencies with which most departments are obliged to get services from. Even though there may be a high price to pay in terms of delay, there may be fee costs that are higher than one perhaps would pay to go to a local supplier in the case of procurement. So we feel in this area there has to be a lot more thought as to whether these controls really are beneficial to the delivery of programs by the Public Service of Canada in ways that are responsible.

In other areas, the very fact that we would simplify occupational and classification systems, we believe, will loosen up the Public Service significantly and remove some of the rather artificial impediments to the deployment of personnel. At the moment, we have 80-odd occupational groups, and some of the distinctions between them are essentially artificial—certainly borderline esoteric. To give you an example, which may mean more to some of the other people here as observers, the distinction between an AS-6 and a PM-5 may be very much in the eyes of the beholder, but we do seem to spend a lot of time trying to make those distinctions in order to maintain a very overcomplicated classification system; similarly with the number of levels in groups. We have touched on this a little bit in internal communications.

• 1620

But to draw all these distinctions between people as to whether they are an AS-1 versus an AS-2, versus an AS-3, versus an AS-4, versus an AS-5 and so on—and that level is on top of another group, called the administrative support

[*Translation*]

Il arrive en effet que nous soyons obligés de prendre des mesures inefficaces au plan du personnel lorsque, par exemple, il nous reste de l'argent dans notre budget, mais plus d'années-personnes, ce qui nous oblige à avoir recours à des agences de dépannage, même si leur coût est en moyenne de 30 p. 100 supérieur aux employés de la fonction publique. Mais lorsqu'on n'a plus d'années-personnes et qu'il reste du travail à faire et de l'argent pour le faire, c'est la solution qui s'impose.

Les représentants du secteur privé siégeant au comité consultatif du programme Fonction publique 2000 ont été abasourdis d'apprendre que les cadres sont ainsi soumis à un double contrôle, en ce sens que, bien qu'ils disposent des crédits nécessaires, ils ne sont pas libres de faire faire le travail au plus juste prix. C'est un type de contrôle bizarre, qui n'existe qu'au gouvernement et qu'on ne trouverait dans aucune entreprise du secteur privé. Voilà donc un exemple qui vient de la gestion des ressources humaines.

Je pourrais vous en citer d'autres. Il s'agirait de concilier la nécessité de permettre au Parlement de contrôler les dépenses publiques tout en permettant de faire des prévisions pour plusieurs années à l'avance pour les travaux qui l'exigent, alors que nous nous en tenons strictement à l'attribution annuelle des crédits.

Travaux publics Canada, Approvisionnements et Services et une dizaine d'autres agences détiennent trop de pouvoirs, en ce sens que pratiquement tous les ministères doivent passer par eux pour leurs fournitures, même si cela reviendrait moins cher d'obtenir la même chose chez un fournisseur local. La question se pose donc de savoir si c'est la meilleure façon de responsabiliser la Fonction publique du Canada.

Nous sommes donc d'avis que la simplification de la classification va stimuler la fonction publique en supprimant les obstacles artificiels à une meilleure utilisation des ressources humaines. Il existe actuellement environ 80 groupes de professionnels, et les distinctions entre ceux-ci sont parfois purement théoriques. Ainsi, la différence entre un AS-6 et un PM-5 est infime; toutes ces distinctions ne font que rendre plus complexe encore un système de classification tentaculaire. La même chose vaut pour le nombre de niveaux au sein d'un même groupe.

Toutes ces distinctions entre AS-1, AS-2, AS-3 AS-4, AS-5, sans parler des groupes du soutien administratif et de la gestion, ne sont guère démocratiques. Ces distinctions sont en réalité tout à fait superflues et ne font que compliquer

[*Texte*]

group, and is below another group called the management category—is really not a very democratic way of lookng at the world. In most views, it is not necessary to see all these distinctions and to then run systems designed to draw them out and administer them in what is a very complicated system.

Those are some of the examples from that particular task force.

We have a belief in staffing that we have an unnecessarily prescriptive piece of legislation that is telling us in great detail what should be done under these or those circumstances, even to the number of days notice certain things should be characterized by.

We believe this is not a very flexible way to run a public service in a world of rapid change and that we need to have a more enabling type of legislation that allows for whatever we think is best today and that can be revised in five, ten, or fifteen years time in the light of new circumstances.

In the area of compensation and benefits, we believe some of our compensation theories are probably not as sound as they should be, as they tend to have been the same for about 20 years, and that some of our thinking should perhaps be more focused on how compensation can create higher levels of motivation in a performance-based system, rather than being a relatively routine form of reimbursement every year through what we refer to as a lock-step system.

Mr. Stevenson: In the area of compensation, particularly relating to merit, there have certainly been comments that this is one area that can be used in the future in a new management approach. Yet it is one of the areas in which there is currently considerable dissatisfaction. Do you have any suggestions on how to resolve this?

Mr. Edwards: You will never entirely resolve it because, by its very nature, a subjective element is involved. Unless you are literally going back to the old exploitive types of work measurement, such as so many bricks are put up and the worker is paid per brick or per hundred bricks, or something of that kind. As soon as you move away from that kind of system, you are dealing with some degree of subjectivity.

We do believe that we can improve what we have now by overhauling and strengthening the appraisal systems within government, making them more results-oriented and ensure that managers are spending more time working up objectives with employees at the beginning of the year, reviewing those objectives during the course of the year and making overall judgments at the end of the year.

But our experience in this area is much the same as that in the private sector or in other public sectors, for that matter. On balance, the consensus would be that performance-pay systems are generally better than non-performance-pay systems, in that the results lead to more motivated employees; but performance pay is certainly not without its own particular problems. I might add that Public Service unions, like unionized employees outside government, are not very keen on performance-pay systems.

The Chairman: We are talking about a massive organization today, the Public Service of Canada, and I would like to have a comparison between the problems that arise in the Public Service in Canada and those that arise in a major private corporation.

[*Traduction*]

l'administration d'un système complexe à l'envi.

Voilà donc quelques exemples de ce groupe de travail.

La dotation en personnel relève d'un texte législatif très complexe, qui entre dans le moindre détail, souvent tout à fait superflu.

Ce n'est pas une façon efficiente de gérer une fonction publique en cette période de rapide mutation; il nous faut un cadre législatif plus souple qui permette éventuellement d'agir au mieux et soit susceptible d'être révisé dans cinq, dix ou quinze ans, selon les circonstances.

Les modalités de paiement des fonctionnaires ne sont sans doute pas suffisamment motivantes; elles n'ont d'ailleurs pas été changées depuis vingt ans, les salaires étant calculés de façon beaucoup trop stricte et automatique.

M. Stevenson: Le paiement selon le mérite pourrait effectivement faire partie d'une nouvelle méthode de gestion. Et pourtant, cela donne également lieu à un grave mécontentement. Comment comptez-vous vous en sortir?

M. Edwards: Il n'existe pas vraiment de solution parfaite, car elle comporte fatalement un élément subjectif. A moins de revenir au paiement à la pièce, comme les maçons payés à la brique, le calcul du salaire comporte fatalement un élément subjectif.

Mais on peut certainement améliorer le système actuel en modifiant notamment le système d'évaluation, qui dépendrait davantage des résultats, et en veillant à ce que les cadres précisent bien leurs objectifs en début d'année, les expliquent aux employés et en assurent ensuite le suivi au cours de l'année.

Tout comme dans le secteur privé, nous sommes d'avis que pour le secteur public, la rémunération doit être fonction des résultats, car ce n'est qu'ainsi qu'on parvient à motiver les employés. Je vous ferai d'ailleurs remarquer à ce propos que, comme tous les syndicats, les syndicats de la fonction publique ne sont guère enthousiastes à cette idée.

Le président: J'aimerais que l'on compare les problèmes qui se posent au sein d'un vaste organisme comme la fonction publique et ceux qui se posent dans les grandes entreprises.

[*Text*]

If you were to conduct a value-for-money audit of a major corporation, would you find some of the same problems within that bureaucracy that you find within the massive bureaucracy of a federal government, be it departments or not? I think people have the feeling that because bigness is there it is good, but if you were to carry out a comprehensive audit and compared the two, what would you find?

• 1625

Mr. Dewar: Mr. Chairman, obviously we have had some discussions with private corporations, through our consultative committee and directly, in order to explore that very question. My impression from those discussions is that in fact you do find many of the same kinds of problems in an organization of a large size and whether it is a government or a private corporation, you will find some of the same patterns of—what word shall I use?—patterns of the feeling of powerlessness on the part of employees, of distance from the purposes of the organization, difficulty of internal communication and many of the same things that we talked about earlier in the meeting when Mr. Bellemare raised the question of empowerment.

One thing that is perhaps different, though, is that it may be easier for a private corporation in the normal course of events to make corrections than for government, because there is more privacy in the way they operate. They do not have to explain to as many people what it is they are doing. In fact, there have been initiatives taken that were rather speedy in companies like IBM and Alcan, I think, where they have followed some of the same patterns that we are describing to you, the de-layering of middle management, the reduction of middle management, the number of middle-management levels, more emphasis on internal communication, the setting of objectives and the empowering of local work units or employees.

I think our experience is much the same, but the circumstances in which we create reform are different. We will obviously end up coming to you with some legislative proposals, which would not be the case in a private corporation, but I think the culture change is similar.

The Chairman: I am going to recognize Mr. Whittaker, because I do not want to hold him up, but would you be thinking about the answer to this question in a future round this afternoon? How does the route to the process of getting rid of an incompetent employee get handled in the Public Service vis-à-vis an employee in a private major corporation? What are the obstacles that both have to overcome in order to correct this? What are the individual rights of the employee in the process as well?

Mr. Whittaker, I will let you go ahead on your round.

Mr. Whittaker (Okanagan—Similkameen—Merritt): Thank you, Mr. Chairman.

First, to Mr. Dewar or Mr. Edwards. Take your pick as to who wants to answer. I want to talk about the general philosophy surrounding Public Service 2000 and the consultation process with management, etc. You have set it

[*Translation*]

Je voudrais savoir notamment si une vérification d'optimisation menée dans une grande entreprise ferait ressortir les mêmes problèmes que ceux que l'on a relevés au sein de la fonction publique fédérale. Je me demande comment les deux se comparent.

M. Dewar: Nous avons certainement, monsieur le président, rencontré des représentants d'entreprises privées à ce sujet, soit directement, soit par l'entremise de notre comité consultatif. L'impression que j'ai retirée de ces rencontres est que toute grande organisation connaît ce genre de problèmes, qu'il s'agisse d'un gouvernement ou d'une société privée. Dans les deux cas, on retrouve les mêmes—comment dire?—les mêmes perceptions de la part des employés. Un sentiment d'impuissance, de distance vis-à-vis des objectifs de l'organisation, de la difficulté de réaliser de bonnes communications internes, ainsi que bon nombre de ces mêmes facteurs dont nous avons parlé il y a quelques instants quand M. Bellemare a soulevé la question de la liberté d'action.

Toutefois, une entreprise privée se différencie du gouvernement en ce sens qu'il lui est plus facile, dans des conditions normales, de prendre des mesures correctives, car elle travaille de façon plus autonome. L'entreprise privée n'a pas à expliquer ce qu'elle fait à autant de personnes. En fait, certaines sociétés ont agi très rapidement, je crois qu'il s'agit d'IBM et d'Alcan, en reprenant certaines des démarches que je vous ai décrites: une réduction du nombre de cadres intermédiaires, correspondant à une réduction des niveaux intermédiaires de gestion, une importance accrue accordée aux communications internes, l'établissement d'objectifs et la liberté d'action des unités de travail local, ou des employés.

Cela se rapproche de ce que nous connaissons, mais les circonstances qui entourent nos activités de réforme sont différentes. Nous devrons, évidemment, finir par vous présenter des propositions législatives, ce dont une société privée n'a pas à se soucier, mais je crois que le changement de culture désiré est similaire.

Le président: Je vais donner la parole à M. Whittaker, car je ne veux pas le faire attendre, mais je vous demanderais de bien vouloir réfléchir à la réponse à cette question, que vous pourriez donner au tour suivant. Comment peut-on comparer la procédure de congédiement d'un employé incompétent dans la fonction publique à la procédure qui serait suivie dans une société privée importante? Quels seraient les obstacles rencontrés dans les deux cas pour remédier à cela? D'autre part, quels sont les droits des employés dans une telle situation?

Monsieur Whittaker, c'est votre tour, vous avez la parole.

M. Whittaker (Okanagan—Similkameen—Merritt): Merci, monsieur le président.

Ma question s'adresse à M. Dewar ou à M. Edwards. Vous déciderez entre vous celui qui y répondra. Je voudrais parler des principes directeurs de Fonction publique 2000 et du processus de consultation avec les gestionnaires et autres

[*Texte*]

out in a letter to us in response to questions that were put to you previously, but the unions that appeared before us seemed to express some difference in what we heard originally and what was in that answer.

The feeling I got in listening to the submissions from the various people from the union was that although they had put in submissions, in fact the consultative process was passing them by, that they were not really being included in the actual process of setting the changes in place, that they were asked for input at one stage and then left out in the cold as to what course that input was taking. They questioned also, in response to answers to questions, whether in fact without that sort of input... I think in one case one of the members stated it was like asking the unions to take a look at the process without assistance from others and make the changes. They said to them that did not seem reasonable. On the other hand, to let management change the process and make recommendations, whether for legislative changes...as you have said, 10% of the changes would have to come in legislation, 60% I believe you said would have to come in attitudes and philosophy.

• 1630

How successful can Public Service 2000 be if you have left out a major sector in which some of those very attitudes and philosophies you are trying to change...you have to get the message down to them, and if you have one major group of the whole structure unhappy with the process, how can we have success in what you are trying to do in Public Service 2000?

Mr. Dewar: I would like to say a word about what we are trying to achieve on that score, and then I am going to ask Mr. Edwards to tell the committee a bit more about what has actually been done and what the experience has been.

We believe for the very reasons that have just been mentioned we are going to have success in this operation only if we have the support and co-operation and understanding of other parties than ourselves. We must have the understanding of our employees, because they are participants in this. We must have the willing support of the unions that represent some of those employees. We must have the same kind of support and understanding from Parliament and from the outside public. Therefore we obviously do not want to set up a situation whereby we are coming into confrontation with any of those groups we feel are essential to success. That is why we have tried to design a process that is open and consultative throughout.

It is true the leadership of the process has been from senior management. I explained earlier in the meeting why we felt we had to start that way: because you have to take the initiative somewhere. But having taken that leadership and having articulated some definition of our approach, we have had consultations with the unions, we have gone to immense efforts to get each department of government to set up a consultative and discussion process down through the

[*Traduction*]

parties. Vous nous avez déjà écrit à ce sujet en réponse à des questions qui vous avaient été posées, mais les syndicats qui ont comparu devant nous ont exprimé un point de vue qui semble être différent de ce que nous avions entendu auparavant et de ce qui était contenu dans votre lettre.

En écoutant les exposés des différents représentants des syndicats, j'ai eu l'impression que, bien qu'ils aient présenté des déclarations, le processus de consultation se déroulait en dehors d'eux, qu'ils ne participaient pas vraiment au processus de mise en place des changements apportés et que, bien qu'on leur ait demandé à un moment donné d'apporter une contribution, on leur fermait la porte au nez ensuite, et qu'ils ne savaient pas à quelle fin leur contribution était utilisée. En réponse à nos questions, ils se sont demandé si, en fait, sans ce genre de contribution... Je crois que, lors d'une séance, l'un des membres du comité a déclaré que ceci revenait à demander aux syndicats d'examiner le processus sans l'aide de quiconque et de procéder à des changements. On leur a dit que cela ne semblait pas raisonnable. D'autre part, si la direction modifie le processus et présente des recommandations, que ce soit en faveur de modifications législatives... Comme vous l'avez dit, 10 p. 100 des changements demanderont une mesure législative, et je crois que vous avez ajouté que 60 p. 100 résulteraient d'une modification des attitudes et des principes.

Quel succès peut-on attendre de Fonction publique 2000 si vous laissez de côté un secteur important, celui même dont on désire modifier certaines des attitudes et principes... Il faut que le message soit accepté partout, et si un groupe important de la structure est mécontent du processus, comment peut-on espérer que les efforts de Fonction publique 2000 seront couronnés de succès?

M. Dewar: J'aimerais dire un mot sur ce que nous essayons de faire à ce sujet, et, ensuite, je demanderais à M. Edwards d'indiquer au comité, un peu plus en détail, ce qui a été réalisé en fait et qu'elle a été notre vécu.

Pour les raisons qui viennent d'être mentionnées, notre succès dépendra de l'appui, de la coopération et de la compréhension des autres parties en cause. Nous voulons que les employés comprennent notre point de vue, car ils participent à cette opération. Nous devons également obtenir l'appui, accordé de bon coeur, des syndicats qui représentent certains de ces employés. Nous devons également nous assurer de l'appui et de la compréhension du Parlement et du grand public. Par conséquent, il est évident que nous voulons éviter une situation d'affrontement avec l'un ou l'autre des groupes dont la participation est essentielle au succès. C'est pour cela que nous avons essayé d'élaborer un processus ouvert, avec consultation à toutes les étapes.

Il faut reconnaître que c'est la haute direction qui assume le leadership dans ce processus. J'ai déjà expliqué pourquoi nous estimons qu'il fallait commencer de cette façon: en effet, l'initiative doit venir de quelque part. Ayant assumé le leadership et ayant défini notre approche, nous avons consulté les syndicats et nous avons fourni un énorme effort pour que chaque ministère organise un processus de consultation et de discussion s'étendant à la totalité de ses

[*Text*]

total body of its employees, and we are engaging in consultation regularly with an advisory group representing outside industry; and if I may say so, I consider the meeting here with the committee today an attempt to do the same kind of thing with Parliament.

How successful have we been with this? Of course I too have noted the comments that were made to this committee by representatives of the unions. I think they were somewhat mixed. The comments were somewhat different from some representatives than from others. But generally I found they were less favourable in terms of acceptance of the consultative process we are engaged in than I expected to hear, having engaged in those processes with them. However, that is obviously something the committee will have to judge.

I think it would be useful to you, however, if John Edwards were to say something about the specifics of what those consultative procedures have been and how much consultation has occurred.

Mr. Edwards: Mr. Chairman, I think it is clear from the appearances you had from the unions that they would be much happier with a royal commission or a special committee, and I think they will remain suspicious about whether their views are carrying weight or not until they see the final product.

I would mention that we have had royal commissions, we have had special committees. We have not had reform of civil service legislation despite the recommendations that came through those approaches. I do believe, despite their comments, that we have had demonstrated a considerable degree of willingness on their part to work with us on Public Service 2000.

• 1635

I would quote, for instance, a letter from Iris Craig, President of PIPS, to myself:

> Notwithstanding our reservations about the process of Public Service 2000, the Institute is prepared to participate in meaningful and constructive consultation. In an effort to promote better communication and understanding throughout the duration of the Public Service 2000 initiative I suggest regular meetings will prove useful.

Needless to say, as I can document, we have had regular meetings with Iris Craig.

In regard to the largest union, the President of the Public Service Alliance of Canada, Daryl Bean, writes that the Public Service Alliance of Canada is very much encouraged by the Public Service 2000 initiative, and he continues in the same letter of March 12, 1990:

> We look forward to the opportunity of amplifying on the Alliance's position with members of your task force.

In this case it is the staff relations task force.

[*Translation*]

employés, et nous consultons également régulièrement un groupe consultatif représentant le secteur privé. D'autre part, si je peux m'exprimer ainsi, j'estime que cette séance, ici, où nous nous présentons devant le comité, vise à obtenir le même résultat avec le Parlement.

Quel a été notre succès? Naturellement, nous avons, nous aussi, pris note des commentaires des représentants des syndicats. J'estime qu'ils représentent une certaine diversité d'opinions. Les commentaires exprimaient une certaine différence de points de vue d'un intervenant à l'autre. Mais, en règle générale, j'ai constaté que les opinions exprimées reflétaient un niveau d'acceptation du processus de consultation inférieur à ce à quoi je m'attendais, ayant moi-même participé à ces consultations. Toutefois, c'est évidemment au comité qu'il appartient de porter un jugement.

Il serait toutefois utile d'entendre John Edwards à ce sujet, car il peut vous donner des détails sur la procédure de consultation que nous avons utilisée et sur l'étendue de ces consultations.

M. Edwards: Monsieur le président, les déclarations que les syndicats vous ont faites indiquent clairement qu'ils préféreraient de beaucoup qu'on ait recours à une commission royale ou à un comité spécial, et je crains qu'ils ne continuent à avoir des doutes sur le poids accordé à leur contribution jusqu'au moment où ils verront le résultat final.

Je pourrais vous rappeler que nous avons eu des commissions royales, des comités spéciaux. Toutefois, les recommandations qui en ont résulté n'ont pas conduit à une modification du cadre législatif de la fonction publique. Je suis persuadé que, quels que soient leurs commentaires, les syndicats nous ont démontré qu'ils étaient dans une large mesure disposés à travailler avec nous pour réaliser Fonction publique 2000.

Par exemple, je pourrais citer M^me^ Iris Craig, présidente de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada, qui s'exprimait ainsi dans une lettre qu'elle m'a adressée:

> Quelles que soient nos réserves au sujet du processus adopté par Fonction publique 2000, l'institut est prêt à participer à des consultations significatives et constructives. Afin d'améliorer les communications et la compréhension mutuelle tout au long de cette entreprise, je me permets de suggérer qu'il serait utile de prévoir des rencontres régulières.

Il va sans dire que j'ai rencontré régulièrement Iris Craig, comme je peux d'ailleurs le prouver.

En ce qui concerne le plus important des syndicats, l'Alliance de la fonction publique du Canada, son président, Daryl Bean, écrit que l'Alliance se voit très encouragée par le lancement de Fonction publique 2000 et, dans cette lettre du 12 mars 1990, il poursuit:

> Nous sommes heureux d'avoir cette occasion de présenter en détail la position de l'Alliance aux membres de votre équipe de travail.

Il s'agit de l'équipe de travail sur les relations de travail.

[*Texte*]

Certainly the overall design is not what they would have preferred. I do not know how much detail you would like me to go into, Mr. Chairman, but I have pages of records of meetings that have taken place with the Public Service Alliance of Canada, the Professional Institute, and others. All the unions have been invited, and most have decided to participate in discussions with essentially all the task forces.

If you want me to read it into the record, I am more than happy to do so, day after day after day.

Mr. Whittaker: Mr. Edwards, I do not think we will require that, and I will cut you off at that stage. The feeling I got from the unions was that they had to go out to some of the task forces and ask to participate.

As I understand it, there is a feeling that they are not in on the day-to-day decisions being made by committees and task forces that are going to affect them as the employees. It is a little late in the game because of the structure that has been set up, but I am wondering if there is some way they can actually have some input, or representatives of the employees' groups can have more input as far as the actual task force recommendations are concerned. I think is what they want, as opposed to simply being asked for submissions.

Mr. Edwards: Most task forces began by approaching the unions to come and help them define the problems. Later, a number of unions said that they would prefer if we would lay out a list of issues against which they could react. We have done that in the case of quite a large number of the task forces, particular ones that are particularly of special interest to the unions.

In regard to the actual debate over emerging recommendations, I can assure you. . .indeed we have an observer here today from the task force on the occupation groups in classification where there has been multilateral discussions, bilateral discussions with every single union that has a concern about the recommendations that are emerging from that particular task force. Michel Cardinal, who is here from the Public Service Commission, is a member of that task force and I am sure would be willing to expand and confirm what I am saying in that regard.

Further, on May 24, 1990, there was a lengthy briefing that I gave the leaders of all the Public Service unions to give them some sense of what was seeming to emerge in each of the task forces. As you know, none of them are finalized yet, and in the light of that there have been another further round of discussions with the unions.

I do not believe any union at this stage is being seriously curtailed from making a contribution to any part of the exercise. Where they will become, I suspect, even more active is when they see the final set of recommendations we will put

[*Traduction*]

Je reconnais que la conception générale de ce projet ne reflète pas les préférences des syndicats. Je ne sais pas dans quelle mesure vous désirez que j'entre dans les détails, monsieur le président, mais j'ai des pages et des pages de procès-verbaux des réunions qui ont eu lieu avec l'Alliance de la fonction publique du Canada, l'Institut professionnel de la fonction publique et autres syndicats. Tous les syndicats ont été invités à participer aux discussions, et la plupart ont accepté de rencontrer pratiquement toutes les équipes de travail.

Si vous désirez que je lise ces procès-verbaux pour les verser au dossier, je serais très heureux de le faire, jour après jour après jour.

M. Whittaker: Monsieur Edwards, je ne pense pas que cela soit nécessaire, et je vais vous interrompre ici. L'impression que j'ai reçue des syndicats était qu'ils avaient dû prendre l'initiative de se présenter à certaines équipes de travail pour demander de participer.

Si j'ai bien compris, les syndicats ont l'impression de ne pas participer aux décisions prises quotidiennement par les comités et les équipes de travail et qui affectent leurs membres. Il est un peu trop tard pour modifier une structure qui est déjà bien établie, mais je me demande s'ils peuvent effectivement apporter une plus grande contribution ou si des représentants des associations d'employés peuvent contribuer davantage en ce qui concerne les recommandations qui seront formulées par les équipes de travail. Je crois que c'est cela qu'ils désirent, au lieu de se satisfaire de présenter des mémoires.

M. Edwards: La plupart des équipes de travail ont commencé par demander aux syndicats de se joindre à elles pour les aider à définir les problèmes. Ensuite, un certain nombre de syndicats ont fait savoir qu'ils préféreraient recevoir une liste des enjeux, ce qui leur permettrait de présenter des réactions. C'est ce que nous avons fait pour un grand nombre d'équipes de travail, plus particulièrement celles qui intéressent spécialement les syndicats.

En ce qui concerne le débat qui aura lieu au sujet des recommandations qui commencent à émerger, je peux vous assurer. . .En fait, nous avons ici aujourd'hui un observateur qui appartient à l'équipe de travail sur la classification des groupes professionnels, qui a eu des discussions multilatérales et bilatérales avec tout syndicat s'intéressant aux recommandations qu'elle a formulées. Michel Cardinal, qui représente ici la Commission de la fonction publique, est membre de cette équipe de travail, et je suis certain qu'il pourrait confirmer et expliquer davantage ce que je dis à ce sujet.

D'autre part, le 24 mai 1990, j'ai organisé une longue session d'information au cours de laquelle j'ai tenu à donner aux chefs syndicaux une idée de ce qui semblait se dégager des travaux de chacune des équipes de travail. Comme vous le savez, aucune de ces équipes n'a encore formulé ses dernières conclusions et, compte tenu de cela, on a procédé à une autre série de discussion avec les syndicats.

Je pense que, jusqu'à présent, aucun syndicat n'a été vraiment empêché d'apporter une contribution à un aspect quelconque de l'opération. Il me semble que leurs activités deviendront encore plus intenses quand ils verront les

[*Text*]

to them for discussion with their members, and again we will undoubtedly get feedback during the course of the summer in that regard too. But this exercise in many ways is a five-year exercise, and only one part of it, and in the totality of the exercise a relatively small part, is the alleged amendments that we are presently discussing.

Mr. Whittaker: Would the Auditor General's department like to comment on the perception of the unions as I have set out that they are. . .or is the task force slightly misguided in that it has not taken in the complete spectrum of employees? Is there any comment from the Auditor General's department?

• 1640

Mr. Dubois: I would prefer, really, not to comment. We are not on top of all the information Mr. Edwards has been referring to as to the amount of contacts that have been held by each of the task forces with the unions. So we cannot really comment; we would just have to applaud what is being said as being a good process.

Mr. Whittaker: Let me move on to perhaps a totally different area. One of the suggestions that came up when we had the unions before us was that perhaps the Public Service Commission had outlasted its usefulness and we should be moving away from the system as set up under the Public Service Commission toward a system more like that within the private sector through collective bargaining.

Would the Auditor General's department like to comment on that perception and whether it is in fact, within the mind of the Auditor General, time to revamp the Public Service Commission and the whole Public Service Commission attitude and idea?

Mr. Dubois: In the past we have stated that there is a problem in the government regarding the need for a focal point on the overall accountability within the system. I believe a few minutes ago Mr. Edwards gave quite a good description of the situation as we saw it, and he also talked about some of the thoughts surrounding the focusing of the leadership on management of people in the Public Service.

We believe there should be a focal point. It is not in our mandate to suggest what it should be. We have to leave it up to the system to decide what it should be, but we certainly believe it should be focused.

Mr. Whittaker: Could we get a comment on that same question from Mr. Dewar?

Mr. Dewar: I will not comment on the statement as the union gave it to you, that it has outlived its usefulness; but I would refer again to the point we made earlier that we very much feel there needs to be a clarification of roles between whatever agency of government is responsible for overall management of the personnel function on the one hand and the role of the parliamentary agent, who is responsible for the protection of merit and fairness in entry to the Public

[*Translation*]

recommandations finales que nous leur présenterons pour qu'ils puissent en discuter avec leurs membres, et il ne fait aucun doute que nous recevrons des réactions à ce sujet pendant l'été. Il convient de noter qu'il s'agit d'une entreprise qui, sous bien des angles, va s'étendre sur cinq ans et que les présumées modifications dont nous discutons actuellement n'en représentent qu'une partie, une partie assez petite, compte tenu de la portée totale de l'entreprise.

M. Whittaker: Le Bureau du vérificateur général aurait-il des commentaires à présenter sur la perception que les syndicats auraient de cette opération, telle que je viens de la présenter. . .ou est-ce que l'équipe de travail aurait commis une légère erreur, en ce sens qu'elle n'aurait pas tenu compte de la totalité des employés? Le Bureau du vérificateur général aurait-il un commentaire à faire?

M. Dubois: Franchement, je préfère me passer de commentaires. Nous ne disposons pas de tous les renseignements mentionnés par M. Edwards au sujet du nombre de réunions organisées par chacune des équipes de travail pour rencontrer les syndicats. Nous ne sommes simplement pas en mesure de commenter; nous ne pourrions qu'applaudir ce qui est dit et décrit comme une bonne procédure.

M. Whittaker: Permettez-moi de passer à un sujet qui est peut-être complètement différent. L'une des suggestions qui nous ont été présentées par les syndicats concernait la Commission de la fonction publique, qui serait devenue désuète et dont on devrait s'écarter pour passer à un système ressemblant davantage à celui du secteur privé en utilisant les négociations collectives.

Le Bureau du vérificateur général aurait-il un commentaire à faire à ce sujet et pourrait-il nous dire si, effectivement, le vérificateur général estime qu'il est temps de repenser la Commission de la fonction publique, ainsi que toutes les attitudes et idées qui s'y rattachent?

M. Dubois: Dans le passé, nous avons indiqué que l'absence d'un point de convergence pour la question de rendre des comptes pose un problème pour le gouvernement. Il y a quelques minutes, M. Edwards a donné une fort bonne description de la situation telle que nous la percevons et il a aussi parlé de certaines des notions associées à la focalisation du leadership de la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique.

Nous estimons qu'il faut avoir un point de convergence. Il ne nous appartient pas de suggérer ce qu'il devrait être. C'est le système qui doit arriver à cette conclusion, mais certainement, nous pensons que la focalisation est nécessaire.

M. Whittaker: Monsieur Dewar, quel serait votre commentaire à ce sujet?

M. Dewar: Je n'ai pas de commentaire à faire au sujet de la déclaration du syndicat vous disant que la commission était devenue désuète. Mais je reviendrai sur ce que nous avons déjà dit, à savoir que nous estimons indispensable d'arriver à une clarification des rôles respectifs, d'une part de l'agence gouvernementale, quelle qu'elle soit, responsable de la gestion générale du personnel, et, d'autre part, de l'agent du Parlement, responsable de la protection du principe du

[*Texte*]

Service, on the other. The roles have become somewhat confused. Both roles are essential in their own institutional way, and we are trying to explore how to get the boundary between them somewhat neater and cleaner.

The Chairman: Mr. Edwards, you will not be surprised when I make reference to this part of the testimony by one of the unions. But the problem with the committee is this: we are hearing a story from them about not being consulted, but we are hearing a story from you about all the consultations that have taken place. So I would appreciate it if you could give to the committee at least some record of the consultations that have gone on with the various unions in the Public Service.

To give you an example of what the committee is faced with, I just want to quote from a statement by Mrs. Craig when that union appeared before this committee. She said:

> We first of all, I think, have to have a new understanding of what consultation means. We have been attempting to explain it to Mr. Edwards. He has been in senior management for so long I think he thinks he is consulting when he tells us what his recommendation is and he tries to explain the recommendation. We tell him that consultation is being part of the development of the recommendation. That is consultation, where you talk about it. You share your ideas as it is developed and you know when the recommendation is, how it got developed, and what was involved.

She went on to say:

> That is what consultation is. It is not saying, "Now, hear this; this is where we are today." This is our problem. If we ask them to consult, I am sure they will in all honesty tell you they are consulting, but they have lost But they have lost what consultation means to employees. To employees it means they are fully involved in the development of whatever the recommendation is going to be at the end. They may not always get what they want, but they know at the end all the ramifications and all the thoughts that were put into it; and that is consultation.

• 1645

You can see what this committee is faced with. We get testimony like that on the one hand, and then we get testimony to say that a lot of consultation is going on. And she defines what she thinks consultation is. I would like you to explain to the committee what you think consultation is and where the two minds are going to meet.

Mr. Edwards: Mr. Chairman you are picking up a debate that goes back undoubtedly decades. Certainly it has been around since I joined the Public Service, and I suspect it has been around a lot longer than that. It comes up in forums like the National Joint Council. It comes up in forums like the Joint Consultative Committee, which is a creature of the Public Service Commission.

[*Traduction*]

mérite et de l'équité dans l'accès à la fonction publique. La ligne de démarcation entre ces rôles est devenue confuse, mais ces rôles sont tous deux essentiels sur le plan institutionnel, et nous essayons de voir comment on pourrait arriver à les séparer d'une façon plus claire et plus nette.

Le président: Monsieur Edwards, vous ne serez pas surpris si je me réfère à une partie de la déposition de l'un des syndicats. Notre comité se trouve dans une situation difficile: d'une part, les syndicats nous disent qu'ils ne sont pas consultés, mais, d'autre part, vous nous parlez de toutes ces consultations qui ont eu lieu. Je vous serais très reconnaissant de bien vouloir communiquer au comité tout au moins un document quelconque reflétant les consultations qui ont eu lieu avec les différents syndicats de la fonction publique.

À titre d'exemple, je voudrais citer quelques commentaires de M^me^ Craig, parlant au nom du syndicat qu'elle préside, quand elle s'est présentée devant notre comité. Elle nous a dit:

> Je crois que nous devons tout d'abord arriver à une nouvelle perception de ce qu'est une consultation. Nous avons essayé de l'expliquer à M. Edwards. Mais il appartient à la haute direction depuis si longtemps que je crois qu'il est persuadé de procéder à une consultation quand il nous informe de la recommandation qu'il va soumettre et qu'il essaye de nous l'expliquer. Nous lui disons que participer à une consultation, c'est participer à l'élaboration de la recommandation elle-même. C'est cela, consulter, quand on parle de cette recommandation. Il y a un échange d'idées au fur et à mesure que la recommandation est élaborée et, finalement, on sait ce qu'elle est, comment elle a été élaborée et ce qu'elle implique.

Elle a poursuivi en disant:

> C'est cela, la consultation. Ce n'est pas dire: «Avis: voici où nous en sommes aujourd'hui.» Et c'est là que nous avons des difficultés. Si nous leur demandons à être consultés, je suis certaine qu'ils diront, en toute honnêteté, qu'ils procèdent à des consultations. Mais ils ont perdu de vue ce que la consultation signifie pour les employés. Pour les employés, cela veut dire qu'ils participent entièrement à l'élaboration de la recommandation et de sa forme finale. Ils n'obtiendront pas toujours ce qu'ils désirent, mais, en fin de compte, ils connaissent toutes les ramifications et tous les points de vue en cause; et cela, c'est consulter.

Vous voyez à quelles difficultés le comité est confronté. Nous entendons des témoignages comme celui-ci, et d'autres par ailleurs selon lesquels il y a énormément de consultation. Le témoin a même défini ce qu'elle entend par ce terme. J'aimerais que vous me disiez comment vous le définissez, afin que nous sachions si vous parlez de la même chose.

M. Edwards: Monsieur le président, vous soulevez une question qui se pose depuis des décennies, et en tout cas depuis que je suis entré dans la fonction publique, et sans doute depuis beaucoup plus longtemps que cela. Elle se pose aussi devant des tribunes comme le Conseil national mixte et le Comité consultatif mixte, qui relèvent de la Commission de la fonction publique.

[*Text*]

I tend to avoid, when I refer to unions, the term "consultation" because it bears a lot of institutional baggage with it. So I tend to refer, by choice, to more neutral terms like "meetings", "contacts", and what have you. To me, I believe "consult" means a sincere desire to seek advice from people whose judgment you wish to learn about, and that I believe we have been doing.

I am not going to get into a terminological debate as to whether that is consultation. But certainly when we go out and say to the Public Service unions that on this particular subject-matter the task force, which has been charged to take a look at the area, has not made up its mind as to what the problems are, and we would like to know what your views are, some of the unions say, we find that difficult to handle unless you tell us what direction you are going in, and then we can react against it. Other unions did not. Other unions have said, all right, here are some of our views. Was that consultation?

I think problem identification is part of the issue of consultation. Once you get past that you are into trying to find solutions to problems. Certainly we are consulting in areas other than the unions, and certainly we are having many, many meetings with the unions, which I am quite willing to table with this committee for you to review.

I do not believe we will get agreement that consultation is taking place until the unions see evidence that what they have said to us has been reflected in whatever ultimate recommendations are passed to the government, and that is an issue of time. I think some unions are already aware that their influence has been brought to bear. There have been changes in some of the preliminary thinking that was starting to emerge in task forces; changes that are welcome to particular unions. So in that sense there is some evidence that indeed they are significant players in this exercise. But they are not co-managers of it. As has been indicated, this is an exercise that is being led by management.

But I would want to go beyond union leadership. Consultation is also reflected in the focus groups we have been running across the country. It is reflected in the questionnaires that have been issued to employees at all levels. We are getting a lot of information in from employees, whether they are front-line staff or recent recruits to the Public Service or people at the supervisory level or the middle-management level. We have also thrown out a net asking people if they wish to tell us what they think is wrong with the Public Service and what should be done about it.

As I think I have indicated before in testimony to you and in documentation to you, we have had a very substantial response from all levels in the Public Service. About half of that response has come from the regions and not from Ottawa. Given the greater knowledge that perhaps was here initially with the exercise in Ottawa, that is not a bad achievement at this point. I would suspect that eventually there will be more from the regions than there is from Ottawa.

Through focus groups and questionnaires we have reached something in the order of 2,800 public servants. Through smaller group efforts inside departments or efforts run in a more informal way rather than formal focus groups,

[*Translation*]

En parlant des syndicats, j'ai tendance à éviter le terme de «consultation», car il a trop de connotations institutionnelles. Je préfère donc des termes plus neutres, comme «rencontres», «contacts», par exemple. Selon moi, «consulter» signifie souhaiter vraiment obtenir des conseils de personnes dont on souhaite connaître le point de vue, et c'est bien ce que nous avons fait.

Je ne vais pas me lancer dans un débat lexical pour déterminer si ma définition de ce terme est la bonne. Mais lorsque nous demandons aux syndicats de la fonction publique comment ils réagissent lorsque le groupe de travail qui a été chargé d'examiner cette question n'a pas déterminé les problèmes qui se posent, certains nous répondent qu'il leur est difficile de se prononcer, à moins de savoir ce que nous voulons. D'autres n'ont pas hésité à nous présenter certains de leurs points de vue. S'agit-il là de consultation?

La consultation implique la définition des problèmes, qu'il s'agit ensuite d'essayer de résoudre. Nous ne nous contentons pas de consulter seulement les syndicats avec lesquels nous avons de très nombreuses réunions, dont je pourrais soumettre les procès-verbaux au comité, afin qu'il les examine.

Je ne pense pas que l'on reconnaîtra qu'il y a des consultations tant que les syndicats ne verront pas la preuve que ce qu'ils nous ont dit a été pris en compte dans les recommandations présentées au gouvernement, ce qui exige un certain temps. Certains syndicats savent déjà que leur influence a porté fruit. Des changements ont commencé à se dessiner dans la façon de penser de certains des groupes de travail, ce dont se félicitent les syndicats intéressés. On peut donc dire que cette activité fait intervenir d'importants protagonistes. Mais on ne peut pas parler de cogestion, car, encore une fois, ce sont les gestionnaires qui conduisent la barque.

Mais il n'y a pas que l'influence des syndicats. Les consultations se font aussi grâce aux groupes spéciaux qui travaillent partout dans le pays, et grâce aux questionnaires qui ont été envoyés aux employés, à tous les niveaux. Ils nous permettent d'obtenir beaucoup de renseignements, qu'ils proviennent du personnel de première ligne, ou de nouvelles recrues de la fonction publique, de personnes des niveaux de supervision ou des cadres moyens. Nous avons aussi demandé aux employés s'ils souhaitaient nous dire ce qui leur paraissait mauvais dans la fonction publique, et comment il faudrait y remédier.

Comme je l'ai dit dans mon témoignage ainsi que dans les documents que je vous ai présentés, tous les niveaux de la fonction publique nous ont envoyé de très nombreuses réponses, dont près de la moitié proviennent des régions plutôt que d'Ottawa, ce qui n'est pas mal du tout, car nous avions déjà beaucoup de renseignements sur Ottawa. Et finalement, je suis sûr que nous en aurons davantage sur les régions que sur Ottawa.

Grâce aux groupes de consultation et aux questionnaires, nous avons réussi à atteindre quelque 2,800 fonctionnaires. Grâce à des efforts de groupes plus petits à l'intérieur des ministères ou à des consultations officieuses, nous avons

[*Texte*]

probably another 4,800 public servants have been involved. So in this relatively brief period there has been, I believe, a very sincere reaching out to get views from people, and a lot of those views, in turn, are shaping the kinds of thinking that will eventually emerge from the exercise, as will the views we have obtained from private-sector corporations, as will the views and experiences of other public services. We are reaching out very, very widely indeed. But ultimately management will be responsible for the recommendations that go forward in response to the Prime Minister's challenge to management to do so.

• 1650

The Chairman: I am glad to hear you say you are getting more input from the regions than you are from Ottawa. In view of the fact that over 70% of the Public Service of Canada is in the regions, I would hope that would be so. It shows at least some balance is going into it across the country.

Mrs. Catterall (Ottawa West): I want to pursue the idea of the consultative process. Mr. Edwards, I am not a full-time member on this committee. Have you provided the committee with an outline of exactly how you are consulting and whom you are consulting with?

Mr. Edwards: I think we have provided a certain amount of information on that. If the committee feels more information is required or an update is required, we would be happy to do so. I am referring to much more recent figures now than what would have been shared with the committee back in, I suppose, April.

Mrs. Catterall: What we have asked for was an outline of what the consultation process and plan were, if those are available. Was that whole plan laid out for the committee?

Mr. Edwards: I think what was given to the committee was a description of the level of consultations that had taken place up to that time and some projection of further consultations that were planned at that time.

Mrs. Catterall: Do you have a plan, and have you had the plan from the beginning?

Mr. Edwards: I would suggest we have 10 plans, one for each task force, and then we have an overlay for picking up some of the cross-task force issues; but a plan in the sense that they have made judgments on how far they need to run tests of one kind or another with a variety of levels in the Public Service, depending on the subject-matter.

Mrs. Catterall: But is there no overall approach to consultation that says this is the right of the employees to be involved, and these are the mechanisms we will use, and we have discussed this process with them and they have accepted this process?

Mr. Edwards: No, there is no such plan as you describe it, and I am not sure in the timeframes we have been working in we would have found that a very productive way to go. We have, as I say, pursued a deep level of consultation. I believe for the scale I have been referring to to have been conducted over a period of about six months is unprecedented in this Public Service on administrative matters, and perhaps in other public services, for that matter.

[*Traduction*]

probablement réussi à contacter 4,800 fonctionnaires de plus. Par conséquent, pendant cette relativement brève période, nous avons essayé très sincèrement de connaître les points de vue des gens, et un grand nombre de ces points de vue sont en train de façonner les prises de position qui découleront de ce processus, tout comme aussi les points de vue que nous avons obtenus des sociétés du secteur privé et d'autres fonctions publiques. Nous essayons de nous informer le plus possible. Mais finalement, ce sera aux gestionnaires de présenter des recommandations novatrices, le premier ministre leur ayant confié cette tâche.

Le président: Je suis heureux de vous entendre dire que les régions vous ont donné plus de renseignements qu'Ottawa. C'est normal, car plus de 70 p. 100 de la fonction publique du Canada se trouve dans les régions. Cela montre qu'il existe au moins un certain équilibre à cet égard dans le pays.

Mme Catterall (Ottawa-Ouest): Je voudrais poursuivre cette idée des consultations. Monsieur Edwards, je ne suis pas membre à temps plein du comité. Mais j'aimerais savoir si vous nous avez dit exactement comment vous faites vos consultations et qui vous consultez.

M. Edwards: Nous avons donné un certain nombre de renseignements à ce sujet. Si le comité veut être informé davantage, ou obtenir certaines mises à jour, nous serions très heureux de lui dire ce qu'il en est. Je suis en train de parler de chiffres beaucoup plus récents que ceux que nous avons présentés il y a quelque temps, en avril.

Mme Catterall: Nous avons demandé des précisions sur le processus et le plan de consultation, s'ils sont disponibles. Tout ce plan a-t-il été présenté au comité?

M. Edwards: Nous avons présenté au comité une description du niveau des consultations qui se sont déroulées jusque-là et des prévisions sur les consultations ultérieures prévues à ce moment-là.

Mme Catterall: Avez-vous un plan, et est-ce que vous en aviez un depuis le début?

M. Edwards: Nous avons 10 plans, un par groupe de travail, et nous avons prévu aussi de rassembler le point de vue des différents groupes de travail. Lorsque nous parlons d'un plan, il s'agit de déterminer les questions à poser aux différents niveaux de la fonction publique, selon le sujet traité.

Mme Catterall: Mais le processus de consultation ne prévoit pas que les employés ont le droit d'y participer, en fonction de certains mécanismes; a-t-on discuté de ce processus avec eux, et l'ont-ils accepté?

M. Edwards: Non, il n'existe pas de plan semblable à celui que vous décrivez, qui n'aurait sans doute pas été très utile, compte tenu de l'échéancier selon lequel nous avons travaillé. Encore une fois, nous avons eu énormément de consultations. Elles ont duré environ six mois, ce qui est tout à fait exceptionnel dans cette fonction publique pour des questions administratives, et peut-être dans d'autres fonctions publiques, d'ailleurs.

[*Text*]

Mrs. Catterall: We obviously have a disagreement here about what "consultation" means. Since I as an elected representative feel that is the game I have been in for nearly 20 years now, I certainly have my biases about what it is; and my bias, frankly, is that people making the decisions, people who are going to be affected by those decisions, are partners in what those decisions are.

That is not the process I see happening here, because that partnership means we identify the problems together, we explore solutions together, and we reach a solution together. If we cannot agree on a solution, then we at least define our areas of difference so the decision-makers are able to know where these decisions come from.

Do you believe management and employees at all levels are partners in running the Public Service of Canada or not?

Mr. Edwards: I am not quite sure what you mean by "partners". We do not have co-determination on a whole variety of things, management policies determined by Treasury Board ministers or what have you. I am not sure they would see it...

Again, it depends again on what you mean by "partnership". There are problems with these terms. As I say, the "consultation" term is equally laden with baggage of one kind or another. Emotionally, I tend to agree with you. But what practically are you suggesting by the term "partnership"?

Mrs. Catterall: What pratically I am suggesting is that what management decides works only if somebody decides to implement it—

Mr. Edwards: Of course.

Mrs. Catterall: —and co-operates; and not only co-operates but is enthusiastic about the implementation of it.

Mr. Edwards: Yes.

Mrs. Catterall: My experience is that people are enthusiastic about implementing something they have been part of deciding. Otherwise they are not.

• 1655

I do not see that happening here at all. I understand perfectly the frustration of the unions, because if we were into a consultative process, those who understand best—I do not necessarily mean the unions—those who are involved in the Public Service at different levels would be part of your task forces and would be working through the problems together.

To make a submission is one thing, but then to take that submission plus the management experience and to try to come to some solutions which meet the needs of employees at all level, and that includes management, it seems to me that can only be done together. I am wondering why they are not part of a process like that.

[*Translation*]

Mme Catterall: De toute évidence, nous ne sommes pas d'accord au sujet de la signification du terme «consultation». Je suis députée, et je connais cette situation depuis près de 20 ans maintenant, de sorte que j'ai certains partis pris à ce sujet; j'estime donc, franchement, que les décisions devraient être prises en commun par les gens qui les prennent et par ceux qu'elles visent.

Ce n'est pas ce qui se passe ici, car travailler ensemble signifie que nous définissons les problèmes et que nous trouvons des solutions ensemble. Si nous ne pouvons pas nous entendre, il faudrait pour le moins définir où se trouvent nos divergences, afin que les technocrates puissent fonder leurs décisions.

Pensez-vous ou non que le fonctionnement de la fonction publique du Canada soit assuré à tous les niveaux par les partenaires que seraient les gestionnaires et les employés?

M. Edwards: Je ne sais pas très bien ce que vous entendez par «partenaires». Nous ne déterminons pas en commun toutes sortes de choses, comme les politiques de gestion qui relèvent des ministres du Conseil du Trésor, par exemple. Je ne suis pas sûr qu'il leur paraîtrait...

Là encore, cela dépend de ce que vous entendez par «partenariat». Ce terme pose certains problèmes. Encore une fois, le terme de «consultation» a aussi toutes sortes de connotations. Subjectivement, j'ai tendance à penser comme vous. Mais qu'est-ce que vous entendez, en fait, par le terme «partenariat»?

Mme Catterall: Ce que je veux dire, c'est que les décisions des gestionnaires ne font effet que si quelqu'un décide de les mettre en oeuvre...

M. Edwards: Bien sûr.

Mme Catterall: ...et de coopérer; il ne s'agit pas seulement de coopérer, mais d'être enthousiaste quant à la réalisation d'un projet.

M. Edwards: Oui.

Mme Catterall: D'après mon expérience, les gens sont enthousiastes quant à la mise en oeuvre d'un projet s'ils ont participé aux décisions. Autrement, ils ne le sont pas.

Ce n'est pas du tout ce qui se produit ici. Je comprends parfaitement la frustration des syndicats, car s'il y avait vraiment des consultations, ceux qui comprennent le mieux toutes ces questions—je ne dis pas nécessairement qu'il s'agit des syndicats—ceux qui font partie de la fonction publique, à différents niveaux, feraient partie de vos groupes de travail afin de résoudre avec eux les problèmes qui se posent.

Il ne suffit pas de présenter un point de vue, il faut que, grâce à leur expérience, les gestionnaires essaient de trouver des solutions qui répondent aux besoins des employés à tous les niveaux, y compris celui de la gestion, de sorte que tout le processus doit faire intervenir tous les intéressés. Pourquoi n'est-ce pas le cas?

[*Texte*]

Mr. Edwards: But surely the focus groups are precisely what you are referring to, where you sit down with a group of employees at various levels, in different parts of the country, and say, let us take staffing: what are some of the problems that you see right now with the staffing process; do you believe that particular problems, such as you have identified, would be helped by X, Y, or Z? Is that not consultation?

Mrs. Catterall: That is discussing the problem with people, but the consultation comes when groups get together to come to solutions. Then, when the solutions are reached, you have people at all levels prepared to implement those solutions because they are not imposed solutions.

Mr. Edwards: Then, I would suggest that we do a lot of discussing during Pulic Service 2000 and I withdraw the term "consultation".

Mrs. Catterall: I wonder why you resist that kind of consultative process, where there is joint problem solving as opposed to imposed solutions.

Mr. Edwards: I really have trouble with the notion of imposed solutions. If we have done our job properly through discussion, what will ultimately be decided will be based very heavily on the views that we have picked up. These will not necessarily be any one particular person's views, but rather the panoply of views that come forth and persuade us that is the way to go.

We are not sitting in some ivory tower. We are deliberately going out to seek views from wherever we feel we can get good views. That certainly, above all, is our public servants.

Mrs. Catterall: But you do not trust people to participate in the task force process itself?

Mr. Edwards: The task forces are small. They must be small. We are on tight timeframes. What we have right now is a reasonable cross-section of senior management on those task forces. In turn, through various mechanisms we are having detailed discussions—I avoid the term "consultations"—with all sorts of players in this area. Those will be iterative. It has not ended yet. There will be further inputs, undoubtedly, from the Public Service unions and further focus groups.

Ultimately there will be a set of recommendations that will go forward to government. Government will moderate them as they feel appropriate. They will be tabled eventually, and they will be subject undoubtedly to hearings before the House of Commons and the Senate before they are ever carried out. That is a reason the—

Mrs. Catterall: Do the employees and their representatives not have any opportunity to comment on those legislative amendments before they become government policy?

[*Traduction*]

M. Edwards: Mais les groupes de consultation sont précisément ce dont vous parlez, puisqu'ils discutent avec des groupes d'employés, à différents niveaux, dans différentes régions du pays, afin de dire à propos de la dotation en personnel, par exemple: quels sont les problèmes qui se posent actuellement? Pensez-vous que telle ou telle méthode permettrait de résoudre les problèmes que vous avez mis en lumière? N'est-ce pas cela, la consultation?

Mme Catterall: Non, d'après ce que vous dites, on discute des problèmes; mais il y a consultation lorsque les membres du groupe trouvent ensemble des solutions. Une fois que les solutions sont trouvées, les gens de tous les niveaux sont disposés à mettre en place ces solutions, car elles n'ont pas été imposées.

M. Edwards: Alors je dis que nous avons énormément de discussions dans le cadre de Fonction publique 2000, et je retire le terme «consultation».

Mme Catterall: Pourquoi résistez-vous à ce processus de consultation, alors qu'il permet de résoudre des problèmes ensemble plutôt que d'imposer des solutions?

M. Edwards: J'ai vraiment du mal à accepter cette idée de «solutions imposées». Si nous avons bien fait notre travail grâce aux discussions, ce qui sera finalement décidé s'appuiera dans une très grande mesure sur les points de vue que nous avons retenus. Il ne s'agira pas d'appliquer le point de vue de telle ou telle personne nécessairement, mais de se fonder sur tous les points de vue qui nous ont été présentés de façon convaincante, en nous persuadant que telle ou telle solution s'impose.

Nous ne sommes pas enfermés dans notre tour d'ivoire. Nous essayons délibérément de connaître le point de vue de ceux dont nous savons qu'ils ont de bonnes idées, et à cet égard, nous nous adressons surtout à nos fonctionnaires.

Mme Catterall: Mais vous ne pensez pas que ces gens devraient participer eux-mêmes aux groupes de travail?

M. Edwards: Les groupes de travail sont petits, et ils doivent l'être. Nos échéanciers sont très serrés. Actuellement, les cadres supérieurs sont raisonnablement représentés dans ces groupes de travail. Au moyen de divers mécanismes, nous avons toutes sortes de discussions—j'évite le terme de «consultations»—avec toutes sortes de protagonistes que cette question intéresse. Le processus se répète, il n'est pas encore terminé. Les syndicats de la fonction publique et d'autres groupes de consultation ajouteront sans doute encore leur point de vue.

Finalement, une série de recommandations seront présentées au gouvernement. Ce dernier les modifiera s'il l'estime opportun. Elles seront ensuite déposées, et la Chambre des communes et le Sénat les examineront sans doute avant qu'elles ne soient mises en oeuvre. C'est la raison pour laquelle...

Mme Catterall: Les employés et leurs représentants n'auront-ils pas la possibilité de faire des observations sur ces modifications législatives avant qu'elles ne deviennent une politique officielle?

[*Text*]

Mr. Edwards: Of course. Even now, we are getting commentary from the Public Service unions on particular things they do not like about particular recommendations that are starting to be formed up in particular task forces. But we have not taken the decision to make those task forces some form of co-determination between management and the Public Service unions.

Mrs. Catterall: You are consulting with industry. Are you in any way consulting with the public who are clients of government?

Mr. Edwards: Yes, most definitely. Through the service of the public task force we have focus groups aimed at the public to find out what kind of reaction they are having to programming in the government.

Mrs. Catterall: Can you give me some examples?

Mr. Edwards: Yes. We have had 10 workshops involving the private sector and academics in the service of the public task force, another 30 focus groups with front-line staff, as regards the reaction they are picking up. I might add that sometimes it is not a very happy reaction from the public. We have plans that have already been approved by the Speaker of the House to have three sessions with MPs, to get their impression of the service to the public being received by their constituents. We hope there will be round-table discussions very shortly with some chiefs of staff. We will start to pick up a little bit closer to the ministerial level.

• 1700

A telephone survey is to be launched in about 50 constituency offices, again to pick up what kinds of problems are emerging from constituents who are clients to government. Those are just some examples.

Mrs. Catterall: So you are consulting with industry as client of government but not with individuals as client of government.

Mr. Edwards: Oh, yes, but through a filter of probably the best-informed people about what the clients of government services are experiencing, namely, the MPs and the people who work for them.

Mrs. Catterall: You are not expecting industry to be heard through a filter, so why are you expecting it of, for instance, UI recipients, CPP claimants, the whole welter of people who are customers of the government?

Mr. Edwards: In the case of our discussions with industry, we are trying to find out some of the lessons they themselves have experienced in providing good service to the public.

We have some direct discussions with regard to how you forge better service to the public. I think it is important to bear in mind that a good number of federal departments—and this will come out in the Public Service task force report—already run regular monitoring of the service they provide to their own particular program recipients.

[*Translation*]

M. Edwards: Certainement. Même actuellement, des syndicats de la fonction publique nous signalent certaines choses qu'ils n'approuvent pas dans les recommandations que commencent à élaborer certains groupes de travail. Mais nous n'avons pas décidé de faire de ces groupes de travail une forme de cogestion entre les gestionnaires et les syndicats de la fonction ublique.

Mme Catterall: Vous avez des consultations avec l'industrie. En avez-vous avec le public que dessert le gouvernement?

M. Edwards: Oui, certainement. Un groupe de travail a pour fonction de déterminer comment le public réagit aux programmes du gouvernement.

Mme Catterall: Pouvez-vous me donner des exemples?

M. Edwards: Oui. Le groupe de travail sur le service du public comprend 10 ateliers qui se penchent sur le secteur privé et les universités; nous avons aussi 30 groupes de consultation, avec un personnel de première ligne, qui étudient les réactions obtenues. Je pourrais ajouter que le public n'est pas toujours très satisfait. Nous avons déjà prévu de tenir trois séances avec des députés, ce que le président de la Chambre a déjà approuvé, afin de connaître leurs impressions sur le service qu'obtiennent leurs électeurs. Nous espérons qu'il y aura très bientôt des tables rondes avec certains des chefs du personnel. Nous commencerons à nous rapprocher un peu du niveau ministériel.

Un sondage téléphonique se fera auprès de quelque 50 bureaux de circonscription, afin de savoir quels sont les problèmes qui se posent pour les électeurs qui sont des clients du gouvernement. Ce sont là quelques exemples.

Mme Catterall: Les clients du gouvernement que vous consultez sont des industries plutôt que des particuliers.

M. Edwards: Oui, mais par l'intermédiaire de gens qui sont probablement les mieux informés au sujet des problèmes que posent les services du gouvernement à ses clients, et je veux parler des députés et des personnes qui travaillent pour eux.

Mme Catterall: Vous voulez entendre l'industrie directement, et j'aimerais savoir pourquoi il vous faudrait des intermédiaires pour connaître le point de vue des prestataires d'AC, du RPC, et de toutes ces personnes qui sont les clients du gouvernement.

M. Edwards: Au cours de nos discussions avec l'industrie, nous essayons d'apprendre comment elles ont réussi à donner un bon service au public.

Nous avons discuté directement avec certains groupes pour savoir comment donner un meilleur service au public. Il est important de ne pas oublier qu'un grand nombre de ministères fédéraux—et c'est ce que montrera le rapport du groupe de travail sur la fonction publique—, vérifient déjà régulièrement le service qu'ils offrent à ceux et celles qui bénéficient de leurs programmes.

[*Texte*]

From my days at Employment and Immigration, I recall that we would run external surveys, six-month follow-up surveys, all sorts of things, to find out how our particular clientele were reacting. So one should not assume that the Public Service 2000 Task Force is starting from scratch. There is a lot of information.

Think of the piles of evaluations done on programs. We could bring in enormous quantities of material that are quite routine to the operation of relatively sophisticated Public Service; on a cyclical basis you are reviewing how particular programs are perceived to meet the needs of clients.

There is a lot of information out there that bolsters what the service of the public task force is doing.

Mrs. Catterall: Can I ask which of the task forces is looking at employment equity?

Mr. Edwards: To some extent, all task forces are doing this. At the corporate level I have been meeting with the special interest groups, such as the Advisory Committee on the Disabled. This committee advises the President of Treasury Board.

I am meeting this week with a group that represents the visible minorities. On June 20, I think, I am meeting with the advisory group to the president of the Treasury Board on gender balance; I cannot remember the exact title of the group. All task forces are looking at this issue. Part of it is stimulated by the Task Force on Barriers to Women in the Public Service. This came out about a month ago. Certainly the staffing task force is deeply concerned with this area, but so are task forces that may not seem so obviously related, such as Workforce Adaptation; this worries about how a public service, a large institution, adapts to changing circumstances. One of those changing circumstances is the shift in the demographic balance taking place in our own society.

Mrs. Catterall: Do you mean that employment equity was not part of the terms of reference of the task forces before the Task Force on Barriers to Women?

Mr. Edwards: Oh, no; the terms of reference of all the task forces have been shared with members of this committee. In those is a list of objectives that every task force is asked to look at. I believe there is one in there that relates to employment equity.

So task forces, such as staffing, and others—including classification, worrying about the so-called pink ghettos and what have you—have been concerned about this issue before Jean Edmonds brought down her report.

The Chairman: I would like to come back to the question I left with you awhile ago, with regard to dismissal for unsatisfactory performance in both the public and the private sector and a comparison of the route taken by management and the rights of the individual in each case.

[*Traduction*]

Lorsque j'étais au ministère de l'Emploi et de l'Immigration, je me souviens que nous avions l'habitude d'effectuer des sondages à l'extérieur, portant sur six mois, par exemple, afin de déterminer les réactions de notre clientèle. Il ne faudrait donc pas présumer que le groupe de travail de Fonction publique 2000 est en train de partir de zéro. Il existe énormément d'informations.

Pensez aux quantités énormes d'évaluations qui ont été faites pour les programmes. Nous pourrions apporter des piles de documents élaborés au cours du fonctionnement habituel de la fonction publique, qui est à l'avant-garde, quoique de façon relative. Régulièrement, on examine dans quelle mesure les différents programmes répondent aux besoins des clients.

Il existe donc énormément de renseignements qui viennent aider le groupe de travail sur le service du public dans sa tâche.

Mme Catterall: Puis-je vous demander quel groupe de travail examine l'équité en matière d'emploi?

M. Edwards: Tous le font, dans une certaine mesure. Au niveau de la commission, j'ai rencontré des groupes ayant des intérêts particuliers, comme le Groupe consultatif sur les handicapés. Ce comité présente des suggestions au président du Conseil du Trésor.

Cette semaine, j'ai rencontré un groupe qui représente les minorités visibles. Le 20 juin, je vais rencontrer le groupe qui donne des conseils au président du Conseil du Trésor sur l'équité entre les sexes. Je ne me souviens pas du titre exact de ce groupe. Tous les groupes de travail examinent cette question, en partie à la demande du Groupe de travail sur les obstacles à l'emploi des femmes dans la fonction publique. Ce dernier a été constitué il y a un mois. Le groupe de travail sur la dotation en personnel se préoccupe beaucoup de cette question, tout comme les groupes de travail qui ne semblent pas associés directement à cette question, comme celui de l'adaptation de la main-d'oeuvre; ce dernier se demande comment une vaste institution comme la fonction publique s'adapte à la façon dont les choses évoluent, comme dans le domaine du nouvel équilibre démographique qui se dessine dans notre société.

Mme Catterall: Voulez-vous dire que l'équité en matière d'emploi ne faisait pas partie du mandat des groupes de travail avant la création du Groupe de travail sur les obstacles à l'emploi des femmes?

M. Edwards: Oh, non. Les membres du comité ont été informés du mandat de tous les groupes de travail. Nous avons présenté une liste des objectifs que doit examiner chaque groupe de travail. Il y en a un ici qui concerne l'équité en matière d'emploi.

Par conséquent, les groupes de travail, comme celui sur la dotation en personnel, et d'autres—dont celui sur la classification, qui se préoccupe des ghettos d'emplois des cols roses, par exemple—se sont intéressés à cette question avant que Jean Edmonds n'ait présenté son rapport.

Le président: Je voudrais revenir à la question que je vous ai posée il y a quelque temps au sujet des renvois pour rendement insatisfaisant aussi bien dans la fonction publique que dans le secteur privé; j'ai demandé quels sont les droits de l'employé dans chaque cas, et une comparaison des mesures prises par la gestion dans les secteurs public et privé.

[*Text*]

The Auditor General told the committee that "only extreme cases can be addressed under current legislation", and that the large number of legislative provisions and the redress mechanism "reduces the likelihood that action will be taken". He made this comment about the Public Service at a meeting with this committee on March 22, 1990. In light of the Auditor General's observation, how will Public Service 2000 deal with the issue of dismissal for unsatisfactory performance? We know it is a very drawn out procedure. Could I have your comments on that and then a comparison with the private sector?

• 1705

Mr. Edwards: What you are addressing is one of the most difficult issues in modern management. It starts with the extent to which one can take evidence of unsatisfactory performance on the part of a particular employee and translate that through various forms of rehabilitation into a highly productive employee. In many cases, that is the right response to the first instance of unsatisfactory performance. One can do that. In some cases, it may be due to a personality clash between an employee and a supervisor, and the response might well be, most appropriately, one of moving that employee into another supervisory relationship with someone else.

That being said, I recall quite vividly a meeting I had with about 15 people who come and go in or out of government temporarily under the business-government exchange with large corporations. They either came from large corporations or they are presently with large corporations but are from the federal government—executive level personnel. Their judgment after working on both sides, both in large corporations and in government, is that both institutions are correctly slow to make a decision to fire an individual; correctly, because that is a very, very major decision, and one should obviously attempt to find other steps and be absolutely certain of one's case before one takes action.

The difference that they believed existed, and I have no reason to believe they are wrong—they have been in a rather privileged situation—is that once a corporation makes up its mind to dismiss someone, they move quickly to do it. In very large corporations in the private sector, the vice-president of human resources reserves the decision in most cases to himself or herself to agree to someone being dismissed, but once that decision has been taken, it does move quickly.

In our case, we tend to drag the thing out, both in the lead-up to the decision, where I do believe it is appropriate to drag it out... You look at all the alternative steps that could be taken to convert someone back into a good employee, who probably was at one time a good employee. After that, we run ourselves into some very lengthy processes that can be quite debilitating and perhaps ultimately are not even debilitating to management and perhaps not very kind to the employee. We drag people through a very lengthy and sometimes quite humiliating process.

[*Translation*]

Le vérificateur général a dit au comité que «seuls les cas extrêmes peuvent être réglés en vertu de la législation actuelle»; et que le grand nombre de dispositions législatives, ainsi que les mécanismes de recours, «réduisent la possibilité que des mesures soient prises». Il a fait cette observation au sujet de la fonction publique lors d'une réunion du comité qui s'est tenue le 22 mars 1990. À la lumière de ce qu'a dit le vérificateur général, comment Fonction publique 2000 traitera-t-il de la question des renvois pour rendement insatisfaisant? Nous savons que c'est une procédure très compliquée. Pouvez-vous nous dire ce qu'il en est et établir une comparaison avec le secteur privé?

M. Edwards: Vous êtes en train de parler d'une des questions les plus difficiles qui se posent dans la gestion contemporaine. Il s'agit tout d'abord de déterminer comment on peut faire d'un employé dont le rendement a été jugé insatisfaisant, un employé très productif, grâce à toutes sortes de moyens de réadaptation. Dans bien des cas, c'est ainsi qu'il faut réagir quand on constate pour la première fois que le travail n'est pas satisfaisant. C'est donc une possibilité. Dans certains cas, le problème peut être dû à un conflit de personnalité entre un employé et son superviseur, et dans ce cas, la meilleure solution peut être un changement de superviseur.

Cela étant dit, je me souviens très bien d'une réunion que j'ai eue avec 15 personnes faisant temporairement le va-et-vient entre le gouvernement et de grandes entreprises, dans le cadre d'un programme d'échange. Initialement, elles travaillaient ou bien pour de grandes entreprises ou bien pour le gouvernement fédéral, alors que maintenant, elles travaillent pour le gouvernement fédéral; il s'agit d'un personnel du niveau de la direction. Ces gens ont donc travaillé aussi bien pour de grandes entreprises que pour le gouvernement, et ils nous ont dit que les deux secteurs ont raison de ne pas prendre hâtivement la décision de congédier un employé, car c'est une décision extrêmement grave, qu'il ne faut prendre que lorsqu'elle s'impose de façon catégorique, après avoir essayé d'autres solutions.

La différence qui existait, selon eux, et j'ai toutes les raisons de penser qu'ils ont raison—ils se sont trouvés dans une situation plutôt privilégiée—c'est qu'une fois qu'une société prend la décision de congédier quelqu'un, elle prend très vite toutes les mesures nécessaires. Dans les grandes sociétés privées, le vice-président des ressources humaines décide dans la plupart des cas si quelqu'un va être congédié, mais une fois que cette décision est prise, les choses se passent très vite.

Dans la fonction publique, nous avons tendance à laisser traîner les choses, aussi bien en ce qui a trait à la décision à prendre, ce qui me paraît d'ailleurs tout à fait juste... l'employé est en effet récupérable, grâce à toutes sortes de mécanismes, et il a sans doute été un bon employé autrefois. Une fois que la décision est prise, nous nous lançons dans des processus qui prennent énormément de temps et qui finissent par être tout à fait démoralisants pour les gestionnaires et un peu cruels pour l'employé. Nous imposons aux employés un processus très lent et parfois très humiliant.

[*Texte*]

For instance, if you have someone who quite clearly, after 18 months of experience, is not cutting it, has been given whatever opportunity there is to rehabilitate himself or herself, and the manager sees no alternative but to dismiss the individual, you are probably talking about, unless they have done something criminally wrong or they have gone to jail, which is one of the reasons for release for incapacity. . . If you are in jail, you cannot do your job, but if it is just poor performance on the job, it may be another couple of years before the whole exercise is finished. That is because, in part, we have corrective mechanisms, one on top of the other.

You can, for instance, come under what is called a section 31 case for release for incompetence or incapacity and seek dismissal through an appeal process at the Public Service Commission, or if in fact the incompetence and incapacity is more related to discipline, you can go through a grievance and ultimately to the Public Service Staff Relations Board for an adjudication hearing. If either one of them is successful and you have exhausted the other one, you may end up being forced to go to the Canadian Human Rights Commission on the grounds of some allegation of discrimination. So we have an enormous number of checks and balances right now that draw out the process.

• 1710

The question is whether we can streamline the process and still end up with a system that is fair to the manager trying to do a good job and to an employee on whose head all the fault may not rest.

It is often said that management gets the unions it deserves, so perhaps supervisors sometimes get the employees they deserve. One can make or limit the number of problem cases one has, depending on his skill as a manager.

The truth of the matter is that we are now searching, through one of our task forces, for a more streamlined approach. I hope we can find one, so long as it not only moves faster once a reasonable decision has been made, but also that protects the individual to the degree it should because dismissal is a major decision.

The Chairman: I think you walked through that one very well. Parts of it sounded like a lawyer's paradise.

Mr. Edwards: At times it is a lawyer's paradise, Mr. Chairman.

The Chairman: What is the current timetable for finalizing the reports of the task forces and bringing forward legislative proposals to ministers and to Parliament? Can you give this committee some information on them over the summer?

Mr. Dewar: The task forces are expected to finish most of their reports before the end of June. Some will run into the middle of July. The report on service to the public will probably be a bit later because it is not a contributor to legislative change. It is the same thing with training and development.

[*Traduction*]

Par exemple, si après 18 mois d'expérience, quelqu'un n'est manifestement pas à la hauteur, alors que le gestionnaire lui a donné toutes les possibilités de s'améliorer, et que la seule solution est le congédiement, à moins que l'employé n'ait commis un délit ou qu'il n'ait été emprisonné, ce qui est une raison de mise à pied pour incapacité. . . si l'employé est en prison, il ne peut pas faire son travail, mais si on ne lui reproche que la mauvaise qualité de son travail, il faut parfois attendre encore deux ans avant que tout soit terminé. Cela tient en partie à tous les mécanismes dont nous disposons pour aider les employés.

Par exemple, le cas de l'employé peut relever de l'article 31, qui prévoit le cas des personnes congédiées pour incompétence; elles peuvent interjeter appel devant la Commission de la fonction publique; s'il s'agit plutôt d'une question de discipline, l'employé peut présenter un grief et demander en dernier ressort l'arbitrage de la Commission des relations de travail dans la Fonction publique. Si l'employé n'a pas gain de cause à ces deux paliers, il peut se trouver forcé de s'adresser à la Commission canadienne des droits de la personne pour dire qu'il aurait fait l'objet de discrimination. Il existe donc énormément de freins et de contrepoids qui rallongent le processus.

La question est de savoir si nous pouvons rationaliser le processus afin de nous retrouver avec un système qui soit juste pour le gestionnaire qui essaie de faire un bon travail et pour l'employé qui n'est peut-être pas entièrement fautif.

On dit souvent que les gestionnaires ont les syndicats qu'ils méritent, et parfois les surveillants ont peut-être les employés qu'ils méritent aussi. Un bon gestionnaire peut limiter le nombre de ses cas-problèmes.

Il est vrai que grâce à l'un de nos groupes de travail, nous sommes actuellement en train de rechercher une méthode plus rationnelle. J'espère que nous pourrons en trouver une, qui permette d'accélérer le processus lorsqu'une décision raisonnable a été prise, mais qui protège aussi les employés, dans la mesure du possible, car un congédiement est une décision grave.

Le président: Je pense que vous vous en êtes très bien tiré à ce sujet, et ce que vous nous avez dit parfois ressemblait au paradis d'un avocat.

M. Edwards: C'est bien de cela qu'il s'agit parfois, monsieur le président, du paradis d'un avocat.

Le président: Quand va-t-on mettre la dernière main aux rapports des groupes de travail, et quand les propositions législatives seront-elles soumises aux ministres et au Parlement? Pourriez-vous donner des renseignements à ce sujet au comité au cours de l'été?

M. Dewar: Les groupes de travail sont censés terminer la plupart de leurs rapports avant la fin juin. Certains ne seront pas encore prêts avant la mi-juillet. Le rapport sur le service au public sera probablement prêt un peu plus tard, car il ne donnera pas lieu à des modifications législatives. Ce sera également le cas de celui du groupe de travail sur la formation et le perfectionnement.

[*Text*]

The current intention is to present legislation to Parliament in the fall. I cannot be more specific than that. I suppose we are talking about September or October.

The Chairman: When will these reports be given to the minister?

Mr. Dewar: The reports will be available to ministers in August, but given the fact that ministers may not be here in August—in the Cabinet format, at least—it will probably be September 1.

We hope to be able to brief the ministers most directly involved in July—that is, Mr. de Cotret and the Prime Minister—in order to give us some direction that will lead to the first cut at some legislative preparations in the summer period.

Coming back to a comment I made earlier in the meeting, I would also hope that we might, by liaison with your committee's staff, be able to arrange for providing some reports to the committee during the summer period. I cannot be too definite on dates but we are probably talking about August.

We still face one problem that gives us some doubt as to the exact timing of wrapping up final recommendations. This problem is that the reports of the various task forces must be reconciled synthesized as they come in. Some of them tend to overlap. Staffing and classification, for example, will have recommendations that will affect each other.

We have already started trying to anticipate some of these things and to find the reconciliations that will be necessary. Sometimes there will be debates between two task forces if they are covering the same ground.

We think the completion of that reconciliation process will take some time after the reports are completed in July. This is why I am uncertain about when we could provide you with a consolidated report.

• 1715

Mr. Stevenson: In a Public Service that is much more flexible than under the present set-up, it seems to me that it will be important to have a significant data base of the experience and skills of those who are available in the Public Service so that if certain jobs are required, and certain fundings available, you can move people around somewhat more freely than in the past. To what extent does a data base exist at this time, and is there an intent toward expanding or developing that in the near future?

Mr. Edwards: It would depend very much on the group at the present time how good the information base would be, and where the information base would be would also depend on the group. For many, many groups the primary information base would be within the departments themselves. Indeed, a lot of the flexibility of the regime we are trying to build will be focused on departments. The Department of Transport would be expected to manage its resources to its own ends in an efficient and effective matter.

[*Translation*]

On envisage actuellement de présenter une loi au Parlement à l'automne. Je ne peux pas être plus précis que cela. Ce serait donc pour septembre ou octobre.

Le président: Ces rapports seront-ils présentés au ministre?

M. Dewar: Les rapports seront soumis aux ministres en août, mais étant donné qu'ils ne seront peut-être pas ici ce mois-là—du moins au Cabinet—ce sera probablement le premier septembre.

Nous espérons pouvoir informer les ministres les plus directement intéressés en juillet—c'est-à-dire M. de Cotret et le premier ministre—afin d'avoir avec eux des échanges qui nous permettront mieux de préparer certaines propositions législatives au cours de l'été.

Pour revenir à ce que j'ai dit précédemment au cours de cette réunion, j'espère aussi qu'en communiquant avec le personnel de votre comité, nous pourrons vous soumettre certains rapports au cours de l'été. Je ne peux pas vous dire quand exactement, mais probablement en août.

Nous ne savons pas non plus de façon exacte quand nous pourrons présenter les recommandations définitives. Il faut en effet concilier les rapports des différents groupes de travail lorsqu'ils nous parviennent. Certains ont tendance à se chevaucher. Les groupes de travail sur la dotation et la classification, par exemple, auront des recommandations touchant ces deux domaines.

Nous avons déjà commencé à prévoir certaines de ces choses afin de trouver les ajutements qui seront nécessaires. Il y aura parfois des discussions entre deux groupes de travail, s'ils traitent de la même question.

Nous pensons que ce processus de conciliation devrait se terminer peu de temps après que les rapports seront prêts, en juillet. C'est pourquoi je ne peux pas vous dire de façon précise quand nous pourrons vous présenter un rapport global.

M. Stevenson: Dans une fonction publique qui est beaucoup souple qu'elle ne l'est à l'heure actuelle, il me semble qu'il serait important d'avoir une bonne base de données au sujet de l'expérience et des compétences de ceux qui travaillent dans la fonction publique, de sorte que si certains emplois sont nécessaires, et certains fonds disponibles, on puisse déplacer les gens un peu plus librement que par le passé. Dans quelle mesure une base de données existe-t-elle à l'heure actuelle, et a-t-on l'intention de l'accroître dans un proche avenir?

M. Edwards: À l'heure actuelle, la qualité de la base de données et l'endroit où elle se situerait dépendent vraiment du groupe. Pour de nombreux groupes, la principale base de données se trouverait dans les ministères mêmes. En fait, la souplesse du régime que nous essayons de mettre sur pied se situera au niveau des ministères. On s'attendrait à ce que le ministère des Transports administre ses ressources selon ses besoins de façon efficace et efficiente.

[*Texte*]

In certain skill shortage areas we need interdepartmental information, and to some extent we have that now. For instance, on the financial community we would probably have excellent information as a result of the work of the Office of the Comptroller General. Perhaps similar information is available on some of the other functional groups such as personnel.

The information base on the senior levels in the government is primarily held centrally at this point in time by the Public Service Commission and is quite extensive. There is a good profile of all the 4,500 members of the senior management and executive group. I think there would be an almost 100% record of that kind of basic information.

I go back to some of my earlier comments. It may not be information in the sense of skilled profiles that would be as important as knowing who is anxious to move, and then finding out the skill profiles of that particular person so that you can engineer good shifts within a particular department that are required for either operational reasons or for career development reasons.

I am certain that we will see over the next few years, partly from the pressure of Public Service 2000, but I think also for good, intrinsic reasons that were starting before Public Service 2000, assignment officers emerge in almost any department of any size, deliberately searching out opportunities for people to move into new challenges.

Mr. Whittaker: There are many areas I am afraid I will not have time to get into, but I want to pursue something that Mrs. Catterall talked about, the possibility of legislative change. I note in the Prime Minister's original statement that he said legislation to give effect to these changes would be brought forward during the current session of parliament. Then, further, he said that it is our responsibility to act now to equip public servants with the tools they need to meet the challenges of the next century.

I go back to some of the testimony of, I believe, PIPS, with respect to a series of questions on where we were leading with Public Service 2000. There was the fear that legislation would be proceeding without adequate input from all sectors of the population, and the feeling, again projected in committee, was that in a six-month timeframe there is not sufficient time within the process for any major changes, and that it will be a quick fix. In the testimony of Mr. Walling, I would like to read this to you:

> What we end up—and I think this is our preoccupation, is that we are going to end up with a quick fix before September, and any time you put a quick fix on a big problem, you get a sort of quick little image we have solved this. Then, maybe 10 years down the road, you are still discussing what went wrong.

Further down in the testimony they talked about cosmetic changes.

[*Traduction*]

Dans certains domaines où il y pénurie de compétences, nous avons besoin d'une banque de données interministérielle, et dans une certaine mesure, c'est ce que nous avons actuellement. Par exemple, grâce aux travaux du Bureau du contrôleur général, nous disposons sans doute d'excellents renseignements sur les spécalistes de la finance. Des renseignements semblables sont peut-être disponibles également en ce qui concerne d'autres groupes fonctionnels tel que le personnel.

À l'heure actuelle, la base de données concernant les postes de niveau supérieur au gouvernement se trouve principalement à la Commission de la Fonction publique, et elle est assez complète. Elle contient un bon profil des 4,500 membres du groupe de la haute direction. À mon avis, la banque contient presque 100 p. 100 des données de base de ce genre.

Je reviens à certaines de mes observations précédentes. Les renseignements au sujet des compétences ne sont peut-être pas aussi importants que de savoir qui souhaite être déplacé; on peut ensuite vérifier les profils de compétence de la personne afin de faire en sorte qu'au sein d'un ministère les mouvements de personnel effectués soient ceux requis par les besoins du service ou le perfectionnement professionnel.

Au cours des prochaines années, je suis certain que nous verrons des agents des affectations surgir dans presque tous les ministères, quelle que soit leur taille, qui chercheront l'occasion d'offrir de nouveaux défis aux employés et cela sera partiellement dû aux pressions de Fonction publique 2000, mais également à de bonnes raisons que l'on a commencé à constater avant la mise sur pied du projet Fonction publique 2000.

M. Whittaker: Il y a de nombreuses questions que je n'aurai pas le temps d'aborder, mais je tiens à revenir sur une question qu'a soulevée M^me^ Catterall, la possibilité d'un changement législatif. Dans sa déclaration initiale, le premier ministre a dit qu'un projet de loi serait présenté au cours de la présente session du Parlement en vue de mettre en oeuvre ces changements. Il a déclaré également que nous avions la responsabilité d'agir maintenant pour donner aux fonctionnaires les outils dont ils ont besoin pour relever les défis du siècle prochain.

Je reviens au témoignage de l'Institut professionnel de la Fonction publique du Canada, et à une série de questions au sujet de Fonction publique 2000. L'IPFP craignait qu'on le projet de loi soit élaboré sans la participation de tous les secteurs de la population et il estimait, tout comme le comité, qu'une période de six mois n'était pas suffisante pour apporter des changements majeurs, et qu'il s'agirait d'une mesure temporaire. Dans son témoignage, M. Walling a déclaré ce qui suit:

> Ce qui nous inquiète, c'est que nous allons nous retrouver avec une solution temporaire avant septembre, et chaque fois que l'on applique une solution temporaire à un problème important, on a en quelque sorte l'impression qu'on a réussi à le régler. Puis, peut-être dix ans plus tard, on se demande encore ce qui n'a pas marché.

Un peu plus loin au cours du témoignage, ils ont parlé de changements de pure forme.

[*Text*]

• 1720

Perhaps the union's perception is that we should be looking at the broader picture, that part of what you are looking at in the 60% of change in attitude and philosophy arises out of the lack of thrust, collective bargaining or legislative change that will lead to collective bargaining, or more of the industrial or private industry attitude toward employees.

Do you have any comments on the quick-fix perception of this committee?

Mr. Dewar: Fears of the quick fix could be overstated. We have to remember at least two things that bear on this. One is that this period of study did not start from a blank piece of paper. A great deal of thought and a great deal of research and quite a lot of writing has gone into the question of reforms indeed over the past decades. We had reference earlier today to the report by D'Avignon, the report by Lambert, and so on that came before. So we did not start from zero, and a lot of people have been thinking quite hard, even more intensively in the last couple of years, about what we would do if we moved in this direction.

The second thing to remember is that it has been a very intense work period. It has not been leisurely in any sense. Some of the deputy ministers have commented to me that they are spending 20% to 30% of their time on this job, and this goes for all task force members. So it is not something that has been done on the back of an envelope, and by the time we come to government and Parliament in the fall, we will indeed have gone about a year since the process began in a formal sense. It did get put together before the end of the year last year; the Prime Minister made his formal announcement in December. So it really is not all that much of a quick fix.

Mr. Whittaker: Are not we adding to a problem slightly, though, by using deputy ministers who already have a workload and now making them use 20% to 30% of their time, spreading their duties out on somebody else? Is that within itself not causing a problem within your civil service now, with the morale problem?

Mr. Dewar: Of course it creates a burden—I do not know whether I would call it a problem—but it is a burden they are willingly assuming, because there is one very important feature to remember about using them in that way. I have talked before this afternoon about the importance of engagement and getting the enthusiastic co-operation of the stakeholders in the system if this thing is to succeed, because so much of it is attitudinal and cultural. The people who absolutely must sign on to the solutions above all others are the deputy ministers, who will be the prime movers for implementation. Therefore it has been essential that they as a group think themselves through this and in fact become major players in the forging of the proposals that will make the package, because they are the people who ultimately will carry it out.

[*Translation*]

Le syndicat a peut-être l'impression que nous devrions avoir davantage une vue d'ensemble de la situation, qu'une partie de ce changement d'attitude et de philosophie à 60 p. 100 est due au manque de confiance, à la négociation collective ou à un changement législatif qui mènera à la négociation collective ou à une attitude envers les employés qui ressemblerait davantage à celle du secteur privé ou de l'industrie.

Avez-vous des commentaires au sujet de cette impression de notre comité, à savoir qu'il s'agit d'une solution temporaire?

M. Dewar: La crainte d'une solution temporaire pourrait être exagérée. Il faut se rappeler qu'au moins deux choses ont de l'importance. D'abord, cette étude n'a pas été entreprise à partir de zéro. Au cours des dernières décennies, de nombreuses recherches ont été effectuées sur la question des réformes, et on a beaucoup écrit à ce sujet. On a mentionné plus tôt aujourd'hui les rapports d'Avignon et Lambert. Nous ne sommes donc pas partis de zéro, et bon nombre de gens ont longuement réfléchi à la question, encore plus intensément au cours des dernières années.

La deuxième chose qu'il ne faut pas oublier, c'est que cette période de travail a été très intense. Elle a certainement demandé beaucoup d'efforts. Certains sous-ministres m'ont dit qu'ils consacraient 20 p. 100 ou 30 p. 100 de leur temps à ce travail, et c'est le cas en ce qui concerne tous les membres du groupe de travail. Il ne s'agit donc pas d'un projet dont on s'occupe à temps perdu, et lorsque nous viendrons devant le gouvernement et le Parlement à l'automne, nous aurons en fait travaillé officiellement pendant environ un an depuis le début du processus. Le projet a effectivement été mis sur pied avant la fin de l'année dernière; le premier ministre l'a annoncé officiellement en décembre. On ne peut donc pas vraiment parler d'expédients.

M. Whittaker: Le fait d'utiliser des sous-ministres qui ont déjà une charge de travail considérable et qui doivent y consacrer de 20 à 30 p. 100 de leur temps, ne vient-il pas accentuer le problème, puisqu'ils doivent déléguer une partie de leurs fonctions à quelqu'un d'autre? Cela ne cause t-il pas un problème au sein de la fonction publique à l'heure actuelle, étant donné le problème de moral qui existe déjà?

M. Dewar: Bien sûr, cela alourdit le fardeau—je ne je ne parlerais pas de problème—mais c'est un fardeau qu'ils veulent bien assumer, car il y a un élément très important dont il faut se rappeler. Avant cette après-midi, j'ai parlé de l'importance qu'il y a à obtenir l'engagement et la collaboration enthousiaste des intéressés, si l'on veut que ce projet soit une réussite, car les questions d'attitude et de culture sont tellement importantes. Les gens qui doivent absolument adhérer aux solutions plus que tous les autres sont les sous-ministres, qui seront les principaux acteurs de la mise en oeuvre. Par conséquent, il était essentiel qu'ils deviennent en fait les principaux auteurs des propositions de réforme, car ce sont eux qui devront les mettre en oeuvre en fin de compte.

[*Texte*]

I personally believe, having observed it happen, that this process itself of study and exploration is going to produce good dividends in terms of the deputy ministers who have gone through it. They have all learned a great deal about how the government operates and about the views of their employees in the process of doing this exercise.

Mrs. Catterall: I want to come to Mr. Dubois in a minute, but I really have to ask Mr. Dewar, based on what he just said, how valuable the process of study and exploration has been and how it will produce dividends. Do you not think that applies equally to employees at all levels?

• 1725

Mr. Dewar: Yes, indeed I do, and that is why we are trying so hard to get employees at all levels engaged in it. I will not ask you to give us the time, but we could take the committee through examples of department after department where whole cascading networks of consultation of employees have been set up.

One example is Indian and Northern Affairs. They have a system organized in which, as far as I can make out, every employee in the department is going to be engaged, in some form or other, in this process.

If I could comment on the question of partners that was raised earlier, I feel very comfortable with the idea that managers and all employees are partners in the enterprise of providing service to the public. That is why we have the kinds of discussions and participation arrangements that we have here. I would have to draw a difference, however, between the partnership of all employees and managers in this process, and the role of the unions themselves.

The unions represent a different expresssion of the employees. For that reason, I do not think they can be partners in quite the same way. It is essentially the management team that has to be accountable, ultimately, to government—and, through government, to Parliament—for ideas we will put forward. We want to make sure those ideas are supported by the employees, as well as by the public, and tolerated at least—and, we hope, supported—by the unions. It is not something we can legitimately negotiate with the unions. It is something we must consult with them about—there is that word again—because of the accountability feature.

Mrs. Catterall: Certainly at least one of the unions recognizes that unions are not the only possible representatives of employees in this kind of consultation. It was clear from their testimony that they are interested in consultation, not negotiation. This is different from sitting down at the bargaining table. They know that. I am not sure that senior managers have recognized and accepted that.

I want to go to Mr. Dubois for a moment, on two points.

One is this question of getting rid of employees who are performing unsatisfactorily. I wish I had heard as much about the abuse of managerial discretion, so that I could feel those two were balanced problems in the way they are being addressed.

[*Traduction*]

Après avoir pu le constater, je crois personnellement que ce processus d'étude et d'exploration par les sous-ministres produira de bons résultats. Au cours de cet exercice, ils ont tous beaucoup appris au sujet de la façon dont le gouvernement fonctionne et en ce qui concerne le point de vue de leurs employés.

Mme Catterall: J'aurai une question pour M. Dubois dans une minute, mais je dois vraiment demander à M. Dewar, étant donné ce qu'il vient tout juste de dire, jusqu'à quel point le processus d'étude et d'exploration a été valable et comment il produira des résultats. Ne croyez-vous pas que cela s'applique également aux employés à tous les niveaux?

M. Dewar: Oui, je le crois, et c'est pourquoi nous faisons tant d'efforts pour obtenir la participation des employés à tous les niveaux. Je ne veux pas prendre trop de votre temps, mais nous pourrions vous donner de nombreux exemples de ministères qui ont mis sur pied des réseaux de consultation avec les employés.

Le minitère des Affaires indiennes et du Nord en est un. Ce ministère a mis sur pied un système selon lequel tous ses employés participeront sous une forme ou une autre à ce processus.

Au sujet de la question des partenaires qui a été soulevée plus tôt, j'aimais bien l'idée que les gestionnaires et tous les employés sont des partenaires, pour ce qui est d'offrir un service à la population. C'est pourquoi nous avons ce genre de discussions et de participation. Je dois cependant faire une distinction entre le partenariat de tous les employés et des gestionnaires dans ce processus, et le rôle des syndicats.

Les syndicats envisagent les employés sous un angle différent. Pour cette raison, je ne crois pas qu'ils puissent être partenaires de la même façon. C'est essentiellement l'équipe de gestion qui doit être responsable, en fin de compte, devant le gouvernement—et, par l'entremise du gouvernement, devant le Parlement—des idées que nous proposerons. Nous voulons être certains que ces idées auront l'appui des employés et de la population, et qu'elles seront tout au moins tolérées—et, nous l'espérons, appuyées—par les syndicats. Ce n'est pas une chose que nous pouvons légitimement négocier avec les syndicats. Nous devons les consulter à ce sujet, pour des raisons de responsabilité, encore une fois.

Mme Catterall: Au moins un des syndicats reconnaît que les syndicats ne sont pas les seuls représentants possibles des employés dans ce genre de consultations. Il est clairement ressorti de leur témoignage qu'ils étaient intéressés par une consultation, non pas par une négociation, ce qui est différent que d'être assis à la table de négociations. Ils le savent. Je ne suis pas certaine que la haute direction ait reconnu et accepté cela.

J'aimerais maintenant aborder deux questions avec M. Dubois.

D'abord, pour ce qui est de mettre fin à l'emploi des personnes dont le rendement est jugé insatisfaisant. J'aurais souhaité entendre parler dans la même mesure des abus de pouvoirs discrétionnaires de la part de la gestion, car ainsi j'aurais l'impression que dans la façon d'aborder le problème, on tient davantage compte des deux points de vues.

[*Text*]

You mention that there are two questions: Has the employee performed satisfactorily? Is termination appropriate under the circumstances? As we were told in a private briefing yesterday, one of the questions is not "Why is this happening?", just "Is this what is happening?"

It seems to me that the trend in management is not to get rid of unsatisfactory employees, but to try to recognize the investment in an employee, find out what the problems are and what is causing them, and then to try to resolve them. I am just wondering how much of that thinking. . .I do not see it reflected in the statement that was distributed to us today.

Mr. Dubois: Naturally, in a management process the very first step, whenever there is a problem in performance, is to try to rectify the situation by helping the employee to perform satisfactorily. That gets us into training, development, advice, career counselling, and all those types of things.

Mrs. Catterall: Perhaps considering the quality of management, too?

Mr. Dubois: Yes, that would be one of the factors. The question of termination is at one extreme.

• 1730

The suggestion we were making was to simplify the process because of the current time. It is a very, very complex process, requiring an enormous amount of time, with the end result that management in certain cases does not address the process because it is so complicated. They find ways to live with people who do not perform for quite lengthy periods of time.

Mr. Jacques Goyer (Principal, Employment Cultural, Human Resource Management, Office of the Auditor General): I think in his testimony Mr. Edwards has talked about the process of dealing with people who have difficulty performing. I would agree with Mr. Dubois that in fact we are talking here about the end of the line, when everything else has failed. Our audits of the management category have shown that indeed management very often knows who is not performing and very often deals with the non-performance; and it does not have to be through termination.

The fact remains that there are times when it is impossible to get an improvement, or everything else has failed and the relationship between the employee and the supervisor or the boss is such that in fact it will not improve. There are times when management has to make the decision; and it is a very difficult decision, and it is also a very traumatic decision for the employee.

What happens is that you have two people, a supervisor and an employee, who disagree on performance. One thinks it is good, or better than what is claimed, anyway, the other does not think it is sufficient, and you are trying to resolve it. Sometimes you need a third party to hear the arguments and make a decision on whether or not this person is performing or is not performing.

[*Translation*]

Vous avez dit qu'il y avait deux questions: l'employé a-t-il un rendement satisfaisant? Est-ce que mettre fin à son emploi est une mesure appropriée, compte tenu de toutes les circonstances? Comme on nous l'a dit au cours d'une séance d'informations à huis clos hier, l'une des questions n'est pas «pourquoi est-ce que cela se produit?», mais tout simplement «est-ce vraiment ce qui se produit?»

Il me semble que la direction a tendance non pas à vouloir se débarrasser des employés insatisfaisants, mais plutôt à reconnaître l'investissement que représente un employé, à essayer de trouver quel est le problème et ce qui le cause, pour enfin tenter de le résoudre. Je me demandais tout simplement si cette façon de penser. . . Je ne la retrouve pas dans la déclaration qui nous a été remise aujourd'hui.

M. Dubois: Naturellement, lorsqu'il y a un problème de rendement, la toute première étape consiste à tenter de corriger la situation en aidant l'employé à avoir un rendement satisfaisant. Cela nous amène à la formation, au perfectionnement, aux conseils, à l'orientation professionnelle et à ce genre de choses.

Mme Catterall: Peut-être à considérer la qualité de la gestion également?

M. Dubois: Oui, ce serait l'un des facteurs. Le congédiement d'un employé se trouve à un extrême.

Ce que nous proposons visait à simplifier le processus en raison du temps qu'il exige. Il s'agit d'un processus extrêmement complexe qui demande beaucoup de temps, et le résultat final, c'est que la direction dans certains cas ne rectifie pas le processus, étant donné qu'il est si compliqué. La direction trouve des façons de vivre avec les employés qui n'ont pas un rendement satisfaisant pendant des périodes assez longues.

M. Jacques Goyer (directeur principal, Groupe de la vérification de la gestion des ressources humaines, Bureau du vérificateur général): Dans son témoignage, M. Edwards a parlé des mesures que l'on prend pour les gens qui ont des problèmes de rendement. Je suis d'accord avec M. Dubois lorsqu'il dit qu'il s'agit ici d'une mesure extrême, lorsque toute autre solution a échoué. Nos vérifications de la catégorie de la gestion ont démontré qu'effectivement la direction sait très souvent qui n'a pas un rendement satisfaisant et elle règle souvent ces problèmes de rendement insatisfaisants; et elle ne le fait pas toujours en congédiant l'employé.

Il n'en reste pas moins qu'il arrive parfois qu'il soit impossible d'améliorer le rendement d'un employé, ou que toute autre solution a échoué et que les rapports entre l'employé et le surveillant ou le patron sont tels que le rendement ne peut s'améliorer. Il arrive que la direction doive prendre la décision; et c'est une décision très difficile, mais il s'agit également d'une décision très traumatisante pour un employé.

On a donc deux personnes, un surveillant et un employé, qui ne sont pas d'accord au sujet du rendement. L'un croit qu'il est bon, ou meilleur que ce que l'on prétend, l'autre estime que le rendement de l'employé est insuffisant, et il faut essayer de résoudre le problème. Il est parfois nécessaire qu'une tierce personne entende les arguments et décide si oui ou non l'employé a un rendement satisfaisant.

[*Texte*]

What we have in the Public Service—and that is one of the differences between the private sector and the Public Service—is a series of avenues that have been designed by the legislator. They have been divided into two different streams, some dealing with merit or competence, others dealing with discipline. This puts the wrong focus on the issue. Basically what it ends up as is a discussion of what the cause is and whether the right avenue is being chosen to deal with the case. If it is incompetence, as argued by the management, but the employee says it is disciplinary, well, they are two different processes that have nothing to do with each other. One is appealable under the Public Service Employment Act. The other one is adjudicable under the Public Service Staff Relations Act. I would say it is damaging to both management and the employee.

I give one case, for example, where after 10 days of hearings before an appeal officer at the Public Service Commission the decision is not whether or not the employee is performing, whether or not he should be released, but that the wrong legislative disposition is being used; we have knocked on the wrong door. Therefore you have to start the process all over, this time trying to define what avenue should be explored. If you realize in that particular case I am referring to there were allegations of harassment, including sexual harassment, then you wonder where you should go to have the case heard: the Human Rights Commission, a grievance under some forum, a complaint to the commission? Where do you go? There have even been instances where in fact the RCMP has been called in because there have been allegations that somebody has prevented somebody else from making a complaint to the Human Rights Commission.

So very often the same case will find itself in front of five or six different fora, and it just takes a hell of a time for management and the employee, and I suspect, as Mr. Edwards has said, it is very humiliating for the employee, because his performance is raised and raised again, the testimony of management is heard and heard again. Frankly, it does not do anything for the morale of that employee. And it just kills the relationship. The case is not dealt with. It will take years to solve.

Mrs. Catterall: We need to look at that a lot more.

I would like to ask one other question, and it is on this issue. I certainly agree with you there is no focal point; accountability is confused, to say the least. But you did say you felt the solution was one organization.

• 1735

I would like to hear a clarification and a justification of that statement, because it seems to me there are two distinct responsibilities. One is a responsibility to the government for management of the human resource, and another is a public

[*Traduction*]

Ce que nous avons dans la fonction publique—et c'est l'une des différences entre le secteur privé et la fonction publique—est une série de procédés qui ont été conçus par le législateur. Ils ont été divisés en deux voies certains portant sur le mérite ou la compétence, d'autres portant sur la discipline. Cela fait en sorte qu'on n'insiste pas sur les points importants de la question. Essentiellement, il s'agit de déterminer quelle en est la cause et si la bonne voie a été choisie pour régler le problème. S'il s'agit d'incompétence, comme le prétend la direction, mais que l'employé dit que c'est une question disciplinaire, eh bien, il s'agit de deux processus différents qui n'ont rien à voir l'un avec l'autre. L'un peut faire l'objet d'un appel aux termes de la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique, l'autre peut être porté devant un arbitre aux termes de la Loi sur les relations du travail dans la Fonction publique. Je dirais que cela nuit à la fois à la direction et à l'employé.

Supposons, par exemple, qu'après 10 jours d'audience devant un agent d'appel de la Commission de la Fonction publique, ce dernier arrive à la conclusion qu'il ne s'agit pas de savoir si l'employé a ou non un rendement satisfaisant, s'il devrait être congédié ou non, mais qu'on utilise la mauvaise disposition législative; que l'on a frappé à la mauvaise porte. Par conséquent, il faut recommencer tout le processus, cette fois pour tenter de définir quelle voie suivre. Si dans ce cas il y a eu allégation d'harcèlement, notamment de harcèlement sexuel, alors on se demande à qui il faut s'adresser: à la Commission des droits de la personne, sous forme de grief ou de plainte à la commission? À qui doit-on s'adresser? Il y a eu des cas où on a fait appel à la GRC en raison d'allégations selon lesquelles quelqu'un aurait empêché quelqu'un d'autre de déposer une plainte à la Commission des droits de la personne.

Il arrive donc très souvent qu'un même cas soit présenté devant cinq ou six tribunes différentes, et tout cela est très long pour la direction et l'employé, et comme M. Edwards l'a dit, c'est très humiliant pour l'employé, car il est constamment question de son rendement, le témoignage de la direction étant entendu à plusieurs reprises. Franchement, cela n'est pas très bon pour le moral de cet employé. Et c'est tout simplement mortel pour les rapports entre cet employé et son surveillant. Le cas n'est pas réglé. Cela prend des années à le régler.

Mme Catterall: Nous devons nous pencher encore bien davantage sur ce problème.

J'ai encore une autre question à poser. Je suis tout d'accord avec vous lorsque vous dites qu'on ne sait pas à qui s'adresser et que la question de la responsabilité est pour le moins confuse. Mais vous avez dit qu'à votre avis, la solution était d'avoir un organisme.

J'aimerais que vous clarifiiez et justifiiez une telle déclaration, car il me semble qu'il s'agit de deux responsabilités distinctes. L'une est la responsabilité, vis-à-vis du gouvernement, de la gestion des ressources humaines, et

[*Text*]

responsibility through Parliament, ensuring a defence, if you will, against abuse by the government, such as favouritism in the Public Service. As you and I both know, that was the reason for the originally titled Civil Service Commission being set up, although its mandate was changed somewhat when collective bargaining came in. How can one and the same body exercise both responsibilities, i.e., management and the role of a public watchdog or protector?

Mr. Goyer: The issue of roles and responsibilities has been raised over the years by the office, and this committee has already addressed this issue twice in previous hearings, one on training and the other on the audit of the Public Service Commission in 1985. In addition, we have raised the issue in relation to the management category, in both 1987 and 1989.

We feel that the current division of roles and responsibilities is certainly unclear because, while the legislation makes a distinction between the role of the Public Service Commission and its accountability to Parliament on one hand, the nature of staffing is such that it includes other functions than simply appointments.

Training is a good illustration. It could be alleged that training can be used to favour employees and to eventually lead them to promotion. There is also the issue of career development or career planning, which is again related to staffing.

It is in relation to those matters that the issue starts to be fuzzy as to what extent the commission, in its responsibility to Parliament as a guardian of merit, needs to be involved in those activities that come under management activity to some extent, such as the responsibility to develop people and to provide training to employees. There are also other aspects and another illustration is, again, the management category.

The commission uses exclusion orders to make appointments in the management category, and in theory it should report to Parliament on how those exclusion orders are used. But it is one of the main users of those exclusion orders, so that requirement is a conflict of intererst in a sense. The commission is supposed to report to Parliament on how exclusion orders are being used, but it is using them itself.

I think you heard in the testimony, at least from the union's perspective, that in peoples' minds—which was confirmed in our management category audit—the situation raises questions as to the commission's role and comments—again, by one of the honourable members—that the commission has perhaps lost its credibility.

[*Translation*]

l'autre est la responsabilité publique par l'entremise du Parlement, d'assurer une défense, si vous voulez, contre l'abus de la part du gouvernement, comme le favoritisme au sein de la fonction pubique. Comme nous le savons tous les deux, c'est pour cette raison que la Commission de la Fonction publique a été mise sur pied, bien que son mandat ait été changé quelque peu avec la négociation collective. Comment un seul et même organisme peut-il exercer deux responsabilités, c'est-à-dire la gestion et le rôle de chien de garde ou de protecteur public?

M. Goyer: La question des rôles et des responsabilités a été soulevée dans le passé par le bureau, et votre comité s'est déjà penché sur cette question à deux reprises au cours d'audiences, la première fois sur la formation, et la seconde sur la vérification de la Commission de la Fonction publique en 1985. En outre, nous avons soulevé la question en 1987 et en 1989 relativement à la catégorie de gestion.

Nous sommes d'avis que la division actuelle des rôles et des responsabilités n'est certainement pas très claire car, bien que la loi établisse une distinction entre le rôle de la Commission de la Fonction publique et sa responsabilité devant le Parlement, la nature de la dotation est telle qu'elle inclut d'autres fonctions que les simples nominations.

La formation est un bon exemple. On pourrait prétendre que la formation peut être utilisée pour favoriser des employé en leur permettant d'obtenir un jour une promotion. Il y a également la question du plan de carrière ou du plan de promotion professionnelle, qui encore une fois est liée à la dotation.

C'est dans ces cas qu'il n'est pas bien clair dans quelle mesure la Commission, en tant que responsable devant le Parlement à titre de gardien du mérite, doit participer à ces activités qui relèvent dans une certaine mesure des activités de la gestion, notamment la responsabilité de perfectionner les employés et de leur offrir une formation. Il y a également d'autres aspects, et la catégorie de la gestion est encore une fois un autre exemple.

La Commission utilise des ordonnances d'exemption pour faire des nominations dans la catégorie de la gestion, et en théorie, elle doit faire rapport au Parlement sur la façon dont sont utilisées ces ordonnances d'exemption. Mais la commission est l'un des principaux utilisateurs de ces ordonnances d'exemption, de sorte qu'il y a d'une certaine façon conflit d'intérêts. La Commission est censée faire rapport au Parlement sur la façon dont ces ordonnances d'exemption sont utilisées, mais elle les utilise elle-même.

Au cours des témoignages, on vous a dit, du moins c'est le cas des syndicats, que dans l'esprit des gens—ce qui a été confirmé lors de notre vérification de la catégorie de la gestion—que la situation soulève des questions quant au rôle de la Commission. Il y a eu certaines observations—encore une fois de la part d'un honorable député—selon lesquelles la Commission a peut-être perdu sa crédibilité.

[*Texte*]

We are very concerned about this difficult role for the commission of trying to respond to Parliament in its responsibility in relation to merit, to be sensitive to management in terms of operational efficiency, and to simplify the process and to make it happen, and to also, in relation to employees, provide an image that the commission defends them against potential abuse by management.

We are not surprised to see or hear those comments. It is an evolution and it needs clarification.

Mr. Dubois: When we talk about a focal point under one entity, we are talking about the role of management of people, not the role of a guardian of merit, which is a separate subject.

• 1740

Mr. Bellemare: I would like to get very short answers from both Mr. Dewar and Mr. Edwards.

In your mind, is the Public Service Commission obsolete?

Mr. Dewar: Short question, short answer. No it is not obsolete because it has an essential role to play, which is Parliament's agent. I think we need some clarification of the relationships and boundaries of its jurisdiction, particularly vis-à-vis Treasury Board.

Mr. Bellemare: Since you always establish objectives before you start the study,

est-ce que vous prévoyez

that after this study is presented and implemented the Public Service Commission will have become obsolete?

Mr. Dewar: I can only give a personal opinion on that one, and my opinion is, no, for the same reason as in my previous answer. I think there is a function still to be performed in terms of Parliament's agent.

Mr. Edwards: Well, this is a topic one can talk about for a long time. I agree wholeheartedly with my colleague. There is always going to be a role in the Public Service to be discharged to Parliament. And that role must be to watch over whether at key points the merit principle is the deciding influence; whether it is recruitment from outside, or promotion within. But how far that role should go, and how it should be carried out, I think is very much up in the air. That comes back to the earlier comments I was making as to how you try to have a cohesive leadership over human resources and at the same time have an effective discharge of a statutory role to Parliament.

Mr. Bellemare: How do I attach that to the comment "let managers manage", and all the implications that it would incur?

Mr. Dewar: I think it is consistent. I really come back to the point that I think Mr. Dubois made in his last intervention. The manager should be allowed to manage. Who is management? Management is the government and

[*Traduction*]

Nous sommes fort préoccupés au sujet du rôle difficile de la Commission, qui doit essayer de rendre compte au Parlement sur les questions de mérite, d'être sensible à la gestion pour ce qui est de l'efficacité en matière d'exploitation, de simplifier le processus et également, vis-à-vis des employés, de projeter l'image d'une commission qui les défend contre les abus éventuels de la gestion.

Nous ne sommes pas surpris d'entendre de tels commentaires. C'est une évolution et il faut des clarifications.

M. Dubois: Lorsque nous parlons d'un point de convergence au sein d'une même entité, nous parlons du rôle des gestionnaires, non pas du rôle de gardien du mérite, qui est une question tout à fait disctincte.

M. Bellemare: J'aimerais des réponses très courtes de la part de M. Dewar et de M. Edwards.

À votre avis, la Commission de la Fonction publique est-elle désuète?

M. Dewar: Question courte, réponse courte. Non, elle n'est pas désuète, car elle joue un rôle essentiel, c'est-à-dire d'être l'agent du Parlement. Je pense qu'il faut clarifier les rapports et les limites de ses compétences, particulièrement vis-à-vis du Conseil du Trésor.

M. Bellemare: Puisque vous établissez toujours des objectifs avant d'entreprendre l'étude,

do you anticipate

qu'après que cette étude aura été présentée et mise en oeuvre, la Commission de la Fonction publique sera devenue désuète?

M. Dewar: Je ne peux vous donner que mon opinion personnelle à ce sujet, et mon opinion est qu'elle ne le sera pas, pour la même raison que je vous ai donnée dans ma réponse précédente. J'estime qu'elle aura toujours un rôle à exercer en tant qu'agent du Parlement.

M. Edwards: C'est une question dont on pourrait s'entretenir longtemps. Je suis tout à fait d'accord avec mon collègue. La Fonction publique aura toujours un rôle à jouer auprès du Parlement. Et ce rôle doit consister à surveiller si le principe du mérite est le principal facteur qui influe sur les décisions, qu'il s'agisse de recrutement à l'extérieur ou de promotion au sein de la fonction publique. Ce qui n'est toujours pas clair, c'est jusqu'où ce rôle devrait aller et comment il devrait être rempli. Cela me ramène à ce que je demandais plus tôt, c'est-à-dire comment la Commission peut-elle exercer un leadership cohésif en matière de ressources humaines tout en exerçant efficacement son rôle auprès du Parlement, tel que le prévoit la loi.

M. Bellemare: Comment dois-je rattacher cela au commentaire qui a été fait: «laissons les gestionnaires diriger», et à toutes les implications que cela pourrait comporter?

M. Dewar: Je reviens à ce qu'a dit M. Dubois dans sa dernière intervention. On devrait permettre aux gestionnaires de diriger. Qui est la direction? La direction est le gouvernement et les agents qui agissent en son nom, qu'il

[*Text*]

the agents who act for it, whether they be in the Treasury Board, or in the departments, or down the chain of management. That is one stream of responsibility. Within that stream I hope we can delegate as low down as possible the decision-taking because, as I explained earlier this afternoon, one of our ideas is that the decisions can best be taken close to the action.

The other responsibility is the one that we have been talking about in respect of the agent of Parliament to protect merit, to ensure neutrality of the civil servant and fairness of entry. That is not by and large a management function but a separate function, a guardian function, and that is the function which I think requires an agent for Parliament, which so far has been the Public Service Commission.

When I said I thought the boundaries needed to be straightened out, I said it because I think the commission has tended over the years to accumulate a lot of duties and responsibilities which were quasi-managment rather than guardian, and that is where we have got into some confusion.

The Chairman: That rounds it up for today.

I want to thank our witnesses. It has been a few minutes longer than I had at first anticipated, but I think we have had another good round of discussions. I thank you for your co-operation. I also appreciate the fact that you have offered to meet with the committee staff and me over the summer, in an attempt to start a report. Then we can at least put it before the committee when we come back in the fall.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[*Translation*]

s'agisse de ceux qui travaillent au Conseil du Trésor ou dans les ministères, ou jusqu'au plus bas niveau de gestion. Il s'agit d'un niveau de responsabilité. À l'intérieur de ce niveau, j'espère que l'on peut déléguer la prise de décisions le plus possible, car, comme je l'ai expliqué plus tôt cet après-midi, nous préconisons, entre autres, que les décisions soient prises par ceux que cela touchent de plus près.

L'autre responsabilité est celle dont nous avons parlé, c'est-à-dire être l'agent du Parlement chargé de protéger le mérite, d'assurer la neutralité du fonctionnaire et l'équité du processus. Il ne s'agit pas généralement d'une fonction de gestion, mais d'une fonction distincte, celle de gardien, et c'est la fonction pour laquelle il faut, je crois, un agent du Parlement, qui jusqu'à présent a été la Commission de la Fonction publique.

Si j'ai dit qu'il fallait délimiter les compétences, c'est, qu'à mon avis, la commission avec les années a accumulé de nombreuses fonctions et responsabilités qui relèvent presque de la gestion plutôt que de son rôle de gardien, et c'est pourquoi il y a aujourd'hui une certaine confusion.

Le président: Ce sera tout pour aujourd'hui.

Je tiens à remercier nos témoins. Nous avons pris quelques minutes de plus que ce que j'avais d'abord prévu, mais nous avons eu une autre excellente série de discussions. Je vous remercie de votre collaboration. Je vous remercie également de nous avoir offert de rencontrer le personnel du comité et moi-même pendant l'été, pour essayer d'entreprendre la rédaction d'un rapport. Cela nous permettra de le présenter au comité lors de la reprise à l'automne.

La séance est levée.

Canada Post Postage paid
Postes Canada Port payé
FIRST CLASS
PREMIÈRE CLASSE
K1A 0S9
OTTAWA

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From the Privy Council Office:

D.B. Dewar, Associate Secretary to the Cabinet and Deputy Clerk of the Privy Council.

From Public Service 2000:

John Edwards, Manager.

From the Auditor General of Canada:

Raymond Dubois, Deputy Auditor General;

Jacques Goyer, Principal, Audit Operations.

TÉMOINS

Du bureau du Conseil privé:

D.B. Dewar, secrétaire associé du Cabinet et sous-greffier du Conseil privé.

De Fonction publique 2000:

John Edwards, gestionnaire.

Du Bureau du vérificateur général:

Raymond Dubois, F.C.A., sous-vérificateur général;

Jacques Goyer, directeur principal, Opérations de vérification.

Available from the Canadian Government Publishing Center,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 39

Tuesday, October 30, 1990
Wednesday, October 31, 1990
Thursday, November 1st, 1990

Chairman: Len Hopkins

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 39

Le mardi 30 octobre 1990
Le mercredi 31 octobre 1990
Le jeudi 1er novembre 1990

Président: Len Hopkins

Minutes of Proceedings and Evidence on the Standing Committee on

Public Accounts

Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des

Comptes publics

RESPECTING:

In accordance with its mandate under Standing Order 108(3), consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ending March 31, 1990

CONCERNANT:

En conformité avec son mandat en vertu de l'article 108(3) du Règlement, étude du rapport du Vérificateur général pour l'année fiscale se terminant le 31 mars 1990

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the Thirty-fourth Parliament, 1989-90

Deuxième session de la trente-quatrième législature, 1989-1990

35297—1

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Len Hopkins

Vice–Chairman: Geoff Wilson

Members

Eugène Bellemare
Gilbert Chartrand
Jean–Guy Guilbault
Jean–Marc Robitaille
Bob Speller
Ross Stevenson
Jack Whittaker

(Quorum 5)

Nino A. Travella

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Président: Len Hopkins

Vice–président: Geoff Wilson

Membres

Eugène Bellemare
Gilbert Chartrand
Jean–Guy Guilbault
Jean–Marc Robitaille
Bob Speller
Ross Stevenson
Jack Whittaker

(Quorum 5)

Le greffier du Comité

Nino A. Travella

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from the Canadian Government Publishing Center,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, OCTOBER 30, 1990
(49)

[*Text*]

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 10:30 o'clock a.m., this day in Room 253-D, Centre Block, the Chairman, Len Hopkins, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Jean-Guy Guilbault, Len Hopkins, Jean-Marc Robitaille, Bob Speller and Ross Stevenson.

Other Members present: Don Boudria, George Baker, Roger Simmons, Edna Anderson, David Stupich, Derek Blackburn, Ron MacDonald, Marlene Catterall, Paul Martin, Bill Blaikie, Jim Peterson, Joe Volpe, Diane Marleau, Deborah Gray, Dan Heap, Ronald Duhamel and Robert Kaplan.

In attendance: *From the Library of Parliament*: Eric R. Adams and Tom Wileman, Research Officers.

Witnesses: Kenneth M. Dye, Auditor General of Canada; Raymond Dubois, Deputy Auditor General.

The Committee commenced consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1990, which report stands permanently referred to the Committee in accordance with Standing Order 108(3)e).

Kenneth M. Dye made an opening statement and with Raymond Dubois answered questions.

At 12:30 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

WEDNESDAY, OCTOBER 31, 1990
(50)

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 3:36 o'clock p.m., this day in Room 209, West Block, the Chairman, Len Hopkins, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Len Hopkins, Jean-Marc Robitaille, Ross Stevenson and Jack Whittaker.

Acting Member present: Marlene Catterall for Bob Speller.

In attendance: *From the Library of Parliament*: Eric R. Adams and Tom Wileman, Research Officers.

It was agreed,—That the Sixth Report, on the subject of Grants and Contribution, be adopted.

ORDERED,—That the Chairman report the Sixth Report to the House.

The Committee commenced consideration of the Seventh Report on the Subject of Public Service 2000.

At 5:10 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAUX

LE MARDI 30 OCTOBRE 1990
(49)

[*Traduction*]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos aujourd'hui à 10 h 30, dans la salle 253-D de l'édifice du Centre, sous la présidence de Len Hopkins (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Jean-Guy Guilbault, Len Hopkins, Jean-Marc Robitaille, Bob Speller et Ross Stevenson.

Autres députés présents: Don Boudria, George Baker, Roger Simmons, Edna Anderson, David Stupich, Derek Blackburn, Ron MacDonald, Marlene Catterall, Paul Martin, Bill Blaikie, Jim Peterson, Joe Volpe, Diane Marleau, Deborah Gray, Dan Heap, Ronald Duhamel et Robert Kaplan.

Aussi présents: *De la Bibliothèque du Parlement*: Eric R. Adams et Tom Wileman, attachés de recherche.

Témoins: Kenneth M. Dye, vérificateur général du Canada; Raymond Dubois, sous-vérificateur général.

Le Comité entreprend l'étude du Rapport du vérificateur général du Canada pour l'exercice terminé le 31 mars 1990, rapport dont le Comité est saisi en permanence conformément à l'alinéa 108(3)e) du Règlement.

Kenneth M. Dye fait un exposé puis, avec Raymond Dubois, répond aux questions.

À 12 h 30, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MERCREDI 31 OCTOBRE 1990
(50)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos aujourd'hui à 15 h 36, dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Len Hopkins (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Len Hopkins, Jean-Marc Robitaille, Ross Stevenson, Jack Whittaker.

Membre suppléant présent: Marlene Catterall remplace Bob Speller.

Aussi présents: *De la Bibliothèque du Parlement*: Eric R. Adams et Tom Wileman, attachés de recherche.

Il est convenu,—Que le Sixième rapport qui porte sur les subventions et contributions, soit adopté.

IL EST ORDONNÉ,—Que le président dépose le Sixième rapport à la Chambre.

Le Comité commence l'étude du Septième rapport portant sur Fonction publique 2000.

À 17 h 10, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

THURSDAY, NOVEMBER 1st, 1990
(51)

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:35 o'clock a.m., this day in Room 112-N, Centre Block, the Chairman, Len Hopkins, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Jean-Guy Guilbault, Len Hopkins, Jean-Marc Robitaille, Bob Speller and Geoff Wilson.

Other Members present: Roger Simmons and John Rodriguez.

In attendance: *From the Library of Parliament*: Eric R. Adams and Tom Wileman, Research Officers.

Witnesses: *From the Office of the Auditor General of Canada*: Kenneth M. Dye, Auditor General; Brian Pearce, Principal, Audit Operations.

The Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1990, which report stands permanently referred to the Committee in accordance with Standing Order 108(3)e).

Kenneth M. Dye read an opening statement and with Brian Pearce, answered questions.

At 11:40 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Nino A. Travella

Clerk of the Committee

LE JEUDI 1er NOVEMBRE 1990
(51)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 9 h 35, dans la salle 112-N de l'édifice du Centre, sous la présidence de Len Hopkins (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Jean-Guy Guilbault, Len Hopkins, Jean-Marc Robitaille, Bob Speller et Geoff Wilson.

Autres députés présents: Roger Simmons et John Rodriguez.

Aussi présents: *De la Bibliothèque du Parlement*: Eric R. Adams et Tom Wileman, attachés de recherche.

Témoins: *Du Bureau du vérificateur général du Canada*: Kenneth M. Dye, vérificateur général; Brian Pearce, directeur principal, Opérations de vérification.

Le Comité reprend l'étude du Rapport du vérificateur général du Canada pour l'exercice terminé le 31 mars 1990, rapport dont le Comité est saisi en permanence conformément à l'alinéa 108(3)e) du Règlement.

Kenneth M. Dye fait un exposé puis, avec Brian Pearce, répond aux questions.

À 11 h 40, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Nino A. Travella

[*Texte*]

EVIDENCE

[*Recorded by Electronic Apparatus*]

Thursday, November 1, 1990

• 0938

The Chairman: Order, please.

I welcome the Auditor General and several of his staff members here this morning.

In accordance with this committee's mandate under Standing Order 108(3), the committee is resuming consideration of the Auditor General's report for the fiscal year ending March 31, 1990.

I want to say this morning that this is the last time Mr. Dye will be before our committee with a new report. He will be here for some time yet, but this will be his last report. We have had a very good relationship between the Office of the Auditor General and this committee, and we have a lot of work ahead of us in this new report.

I would also state that we are trying to clean up some of our work from a previous committee. Yesterday we were meeting in camera to try to put two outstanding reports together. One of those is finished and will be ready for presentation to the House, and we made a great deal of headway on the second one. So we hope there will be an additional one there, and then we will be tackling another difficult one after that. We are making good headway, and we will be looking forward to really zeroing in on some of the issues in the new report.

Mr. Dye, I understand you have a statement to make and then there is another item of clarification you wish to make before the committee this morning. So perhaps you would like to proceed.

• 0940

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): Thank you, Mr. Chairman. Indeed, this is the tenth time I have submitted my annual report to the House of Commons and the last time I will appear before your Standing Committee on Public Accounts to give an overview of the main themes running through the report and to answer your questions. So my comments today are going to be somewhat coloured by my experiences and lessons over a 10-year term and by my concerns for the longer-term future.

I would like to start with some comments on the main themes that run through the report and then offer a couple of messages that I hope might influence your committee's efforts over the next while.

Legislative auditors are often viewed as bearers of bad news, and to some extent this may be the case, but by the very nature of the auditor's job, it is not the entire truth. Indeed, this year, as in the past, I have tried to make sure

[*Traduction*]

TÉMOIGNAGES

[*Enregistrement électronique*]

Le jeudi 1er novembre 1990

Le président: La séance est ouverte.

Nous accueillons ce matin le vérificateur général et quelques-uns de ses collaborateurs.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(3) du Règlement, le comité reprend son étude du rapport du vérificateur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1990.

Je voudrais dire que M. Dye comparaît ce matin pour la dernière fois devant notre comité avec un nouveau rapport. Il va rester en fonction pendant encore un certain temps, mais il s'agit là de son dernier rapport. Les relations ont toujours été excellentes entre le Bureau du vérificateur général et notre comité, et nous allons avoir beaucoup à faire avec ce nouveau rapport.

Je voudrais également indiquer que nous essayons de rattraper le retard accumulé. Hier, nous avons siégé à huis clos pour mettre la dernière main à deux rapports en souffrance. L'un des deux est terminé et il devrait être déposé prochainement à la Chambre des communes, et nous avons bien progressé en ce qui concerne le deuxième. Nous espérons donc produire ainsi un rapport supplémentaire, après quoi nous nous attaquerons à une nouvelle tâche difficile. Nous avançons bien et nous espérons pouvoir nous pencher très bientôt sur certaines des questions abordées dans le nouveau rapport.

Monsieur Dye, je crois savoir que vous avez un exposé à nous présenter, et que vous voulez également apporter une précision au comité ce matin. Si vous êtes prêt, nous vous écoutons.

M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada): Merci, monsieur le président. Maintenant que j'ai déposé mon dixième rapport annuel à la Chambre des communes, je témoigne pour la dernière fois devant le Comité permanent des comptes publics pour vous donner un aperçu des principaux sujets dont traite le Rapport et pour répondre à vos questions. Mes observations, aujourd'hui, seront donc quelque peu teintées par l'expérience que m'a donnée mon mandat de dix ans, par les leçons que j'en ai tirées et par mes préoccupations en ce qui concerne un avenir plus éloigné.

Permettez-moi de commencer en formulant des observations sur les principaux thèmes que l'on retrouve dans mon rapport et de vous faire part de quelques réflexions qui, je l'espère, auront une influence sur les travaux de votre comité dans un proche avenir.

On voit souvent les vérificateurs législatifs comme des porteurs de mauvaises nouvelles, ce qui est vrai jusqu'à un certain point, en raison de la nature de leur travail. Mais cette vérité n'est pas absolue puisque cette année, comme les

[*Text*]

that good gets equal billing with not so good. Two notable examples of good news contained in this report are my unqualified opinion on the government's financial statements and improvements in the accountability of the framework for Crown corporations, and there are others.

The government has made significant improvements to its main financial reports over the past 10 years. Without these changes my opinion on the financial statements would still contain reservations. While the Minister of Finance and the President of the Treasury Board are responsible for these improvements, your committee has made a major contribution to this achievement through the interest you have shown in dealing with sometimes complex issues of improved financial reporting.

Over the years your committee has held hearings regularly into the issues behind my reservations. You have made recommendations to the government for change, and finally I am now able to conclude that the government's financial statements present fairly information on its financial position. So I thank you for your support.

There remains room for improvement, however, and I have listed three areas, including preparing financial statements in accordance with the recommendations of PSAAC—that is the Public Sector Accounting and Auditing Committee—better reporting on performance, and publication of an annual financial report. These are matters your committee might want to keep in mind when it looks at the public accounts in future years.

For Crown corporations, I have concluded that the accountability framework established in the mid-1980s is appropriate and is generally working well. There remains considerable room to improve information on the extent to which corporate objectives have been met, and this should be the focus of future developments. But this does not detract from the fact that Crown corporations are now being given the recognition and attention that have been lacking for so long.

One problem I have continued to highlight throughout my tenure as Auditor General is the absence on the part of some managers of any sense of urgency in addressing known problems. I have tried to address this matter in my office programs by developing a systematic approach to following up on my earlier recommendations. You get the results in a follow-up chapter in my report each year.

Your committee has also recognized this problem. PAC report recommendations calling for departments to report back to you on the progress of corrective actions help to ensure that something is done to fix problems. But while there has been some improvement over the years, the problem of a lack of urgency remains and needs to be addressed.

[*Translation*]

années passées, j'ai veillé à ce que les bonnes nouvelles reçoivent autant d'attention que les moins bonnes. Deux exemples notables de bonnes nouvelles que renferme ce rapport sont, d'une part, mon opinion sans réserve sur les états financiers du gouvernement, et d'autre part, les améliorations du régime de l'obligation de rendre compte des sociétés d'État, et il y en a d'autres.

Au cours des dix dernières années, le gouvernement a apporté des améliorations substantielles à ses principaux rapports financiers. Sans ces changements, mon opinion sur les états financiers comporterait toujours des réserves. Il est vrai que le ministre des Finances et le président du Conseil du Trésor sont à l'origine des améliorations; toutefois, votre comité a contribué grandement à ce pas en avant par l'intérêt qu'il a manifesté pour les questions parfois complexes concernant l'amélioration des rapports financiers.

Au fil des ans, votre comité a tenu régulièrement des audiences qui avaient pour sujet les questions à l'origine de mes réserves. Vous avez recommandé des modifications au gouvernement, et enfin, je peux conclure que les états financiers du gouvernement présentent fidèlement sa situation financière. Je tiens donc à vous remercier de votre précieuse collaboration.

Cependant, il y a encore place pour de l'amélioration. J'ai noté trois améliorations possibles: la préparation des états financiers, conformément aux recommandations du Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public, l'amélioration des rapports sur le rendement et la publication d'un rapport financier annuel. Votre comité jugera peut-être indiqué de garder ces questions à l'esprit pour son examen des prochains comptes publics.

En ce a trait aux sociétés d'État, j'ai conclu que le cadre qui régissait leur obligation de rendre compte, constitué au milieu des 80, était approprié et qu'il fonctionnait bien. Par contre, il serait possible d'améliorer considérablement l'information sur la mesure dans laquelle les sociétés atteignent leurs objectifs. Les futurs progrès pourraient porter sur ce point. Cela ne diminue en rien le fait que les sociétés d'État sont maintenant reconnues et qu'elles reçoivent l'attention qui, pendant si longtemps, avait manqué.

L'un des problèmes que j'ai continuellement soulignés pendant mon mandat est le manque de sens de l'urgence ou le manque de promptitude, chez les gestionnaires, à s'attaquer aux problèmes. J'ai essayé de régler cette question, pour ce qui est des programmes de mon Bureau, en élaborant une approche méthodique pour le suivi des mesures prises en réponse à mes recommandations. Chaque année, je présente les résultats dans un chapitre de mon rapport sur le suivi.

Votre comité a également admis l'existence de ce problème. Les recommandations que renferment vos rapports et dans lesquelles vous demandez aux ministères de vous faire part de l'avancement de l'application des mesures correctives prises contribuent à garantir que l'on s'attaque aux problèmes. Il y a eu amélioration au cours des années, mais le problème du manque de promptitude persiste, et il faut le régler.

[*Texte*]

One notable example in this year's report of this lack of urgency is my examination of the state of the government's computerized information assets and the related technology. You can see all that in chapter 9. In 1977, and again in 1983, I reported a lack of adequate protection to ensure continuity in the event of a major disruption to computerized services.

This year I had expected to find that the government had ensured its computers could continue with vital data processing in the event of emergencies, but I have to report that most departments have still not done threat or risk assessments, nor have they prepared continguency plans. As a result, they do not know the extent to which they are at risk and there is no assurance that they are prepared for emergencies. The problem is serious, and I have used the word "negligent" to make the point.

• 0945

You can find other examples of this lack of a sense of urgency in my comments on the Department of Transport's failure to establish standards of service for its ice-breaking activities. You can refer to paragraph 3.125 for that, and my report on the failure of the Secretary of State to correct the long-standing and serious deficiencies in the Canada Student Loans Program. That is reported in chapter 29. You can also look to this year's follow-up chapter, chapter 4, for signs of slowness and other inadequacies in responding to known problems.

In my view this lack of commitment to action is a serious problem. It is one area where your committee can play an important role. I have often encouraged the PAC to hold hearings on as much of my report as possible, because when your committee shows interest in my report, departments pay attention. In other words, you can help create commitment to fixing problems by showing that Parliament is concerned. But neither you nor I can do the job entirely on our own. We do need each other.

I would like now to turn to a second important theme running through the chapters of this year's report. That theme, simply stated, is that people are the most important resource in the pursuit of the attainment of efficiency and results in the Public Service.

During my tenure opportunities for improvement in the management of human resources have pervaded my reports. Some have been the subject of specific studies. My 1983 study on the management of the job classification system and my 1987 audit of the management category are examples. More often, people management problems have surfaced as the underlying cause of deficiencies identified in the course of my comprehensive audits of departments and programs. And the problems remain.

[*Traduction*]

Un exemple notable de ce manque de promptitude, dans mon rapport annuel de cette année, est mon examen de la sécurité de l'information que garde en ordinateur l'administration fédérale et de la technologie de l'information. Vous trouverez tout cela au chapitre 9. En 1977 et de nouveau en 1983, je signalais le manque de moyens pour garantir la poursuite des opérations dans l'éventualité d'une perturbation majeure des services informatisés.

Cette année, je m'attendais à constater que l'administration fédérale aurait fait le nécessaire pour garantir le maintien des opérations essentielles de traitement des données en situation d'urgence. Force est de constater que la plupart des ministères n'ont toujours pas fait d'évaluations des menaces et des risques. Ils n'ont pas non plus préparé de planification des mesures d'urgence. En conséquence, ils ne savent pas dans quelle mesure ils sont exposés au risque et ils ne sont pas certains d'être prêts à faire face à des urgences. Ce problème est grave. J'ai d'ailleurs utilisé le terme «négligent» pour mieux le faire ressortir.

Vous pourrez trouver d'autres exemples du manque de promptitude dans mes observations sur le ministère des Transports, qui n'a toujours pas fixé les niveaux de service de déglaçage (vous trouverez cela au paragraphe 3.125) et sur le Secrétariat d'État, qui n'a toujours pas remédié à de graves lacunes relevées il y a longtemps dans les programmes canadiens de prêts aux étudiants. Cette question figure au chapitre 29. Vous trouverez, au chapitre 4 sur les suivis, d'autres indications de lenteur et d'insuffisance des moyens pris pour remédier à des problèmes connus.

À mon avis, ce manque de détermination à prendre des mesures constitue un problème de taille. Voilà un domaine où votre comité peut jouer un rôle. Je l'ai souvent incité à tenir des audiences sur le plus grand nombre possible de sujets abordés dans mon rapport, parce que lorsque votre comité s'intéresse à mon rapport, le ministère prête l'oreille. En d'autres termes, vous pouvez contribuer à ce que les responsables s'engagent à régler le problème en montrant que le Parlement s'y intéresse vivement. Ni vous ni moi ne pouvons faire tout le travail à nous seuls. Nous avons besoin les uns des autres.

Je voudrais maintenant aborder un deuxième sujet important qui revient dans les chapitres de mon rapport de cette année. En termes simples, les ressources humaines constituent la ressource la plus importante pour qui recherche l'efficience et les résultats dans la fonction publique.

Tous les rapports que j'ai présentés au cours de mon mandat renfermaient des exemples de possibilités d'amélioration dans la gestion des ressources humaines. Certaines ressortaient de vérifications portant précisément sur ce sujet. La vérification de 1983 sur la gestion du système de classification des emplois et celle de 1987 sur la catégorie de la gestion sont des exemples. Le plus souvent, elles ont été relevées au cours de mes vérifications intégrées des programmes et des ministères qui ont révélé que des problèmes de gestion des ressources humaines étaient à la base des lacunes relevées. Et les problèmes persistent.

[*Text*]

This year I revisit the management of job classification. You can see that in chapter 8. I report that while improvements have been made, there is an urgent need for reform. I identify problems of inadequate training in immigration enforcement activities, which is in chapter 15; and foreign delivery of the immigration program, in chapter 13; and the handling of refugees, in chapter 14. And there are other examples.

Over the years your committee has shown a healthy interest in the people management issues. Your series of six hearings earlier this year on these issues and the consensus that seemed to be emerging in support of the need for legislative and administrative reforms were valuable contributions to progress in this area. I would encourage your continuing interest. For my part I have made it clear that I fully support the need for the government's Public Service 2000 initiative.

On a different level, I think you will find chapter 7 of my report of considerable interest. This chapter sets out the results of a study on values, service and performance in the Public Service. Its main finding is important: improving an organization's performance is a function not only of systems and structures but also of people and values. Values influence which tasks people will do with care, which they will do superficially, and which they will try to avoid. I return to my earlier comments on the lack of a sense of urgency to fix known problems. If managers do not experience what we identify as a "value dilemma" between fixing problems and other so-called priorities, then the problems will get fixed.

I admit we do not have all the answers. But this study, which was carried out to provoke discussion and experimentation, together with my earlier work on constraints to productive management in 1983, and on well-performing organizations in 1988, has helped us to better understand effective management in a Public Service environment.

A third important theme in this report has to do with the issue of enforcing rules. A number of chapters in this report deal with programs that make and enforce rules. The immigration program and the programs of National Revenue, Taxation, are examples. Achieving the objectives of these programs depends heavily on the public's compliance with rules.

The issues are as varied as whether managers know how effective their enforcement techniques are. I point this out in chapter 15 in discussing the immigration Primary Inspection Line, and the effectiveness of co-ordination between agencies responsible for enforcing the rules. I provide an example of the latter in chapter 12, where I point out that the structures and practices for co-ordinating seven departments responsible for our immigration program are inadequate or totally

[*Translation*]

Cette année, je reviens sur la gestion de la classification des emplois. Vous trouverez cela au chapitre 8. Je signale qu'en dépit des améliorations, une réforme doit être apportée de toute urgence. J'indique des problèmes de formation dans le domaine de l'exécution du programme d'immigration, qui figure au chapitre 15, l'exécution à l'étranger du programme d'immigration, au chapitre 13, et le traitement des cas de réfugiés, au chapitre 14. Et ce ne sont pas là les seuls exemples.

Au fil des ans, votre comité a manifesté un intérêt utile pour les questions de gestion des ressources humaines. Les six audiences que vous avez tenues cette année à ce chapitre et le consensus qui semble s'établir sur la nécessité d'une réforme législative et administrative ont contribué susbstantiellement aux progrès réalisés. Je vous invite à continuer de montrer de l'intérêt. En ce qui me concerne, je dis clairement que j'étais convaincu de la nécessité du programme Fonction publique 2000 du gouvernement.

Dans un autre ordre d'idées, je pense que vous trouverez extrêmement intéressant le chapitre 7 de mon rapport, où sont exposés les résultats d'une étude sur les valeurs, le service et le rendement dans la fonction publique. La principale constatation qui y est faite est importante: l'amélioration du rendement d'une organisation passe non seulement par le système des structures, mais aussi par les personnes et les valeurs. Les valeurs déterminent en partie quel travail les employés effectueront avec soin, lequel ils feront de façon superficielle et lequel ils essaieront d'éviter. Je reviens à mes observations précédentes sur le manque de sens de l'urgence lorsqu'il s'agit de régler des problèmes connus. Si les gestionnaires ne se trouvent pas face à une contradiction entre les valeurs, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas à faire un choix entre le règlement des problèmes et les soi-disant autres «priorités», ils règleront les problèmes en question.

J'admets que nous n'avons pas réponse à tout. Mais cette étude, qui a été menée dans le but de susciter des discussions et d'encourager les expériences, ainsi que les travaux précédents sur les entraves à une gestion productive, en 1983, et sur les organisations performantes, en 1988, nous ont aidé à mieux comprendre ce qu'est la gestion efficace dans un milieu comme la fonction publique.

Un troisième sujet important dont traite mon rapport concerne l'application des règles. Un certain nombre de chapitres portent sur les programmes d'élaboration et d'application des règles. Les programmes d'immigration et les programmes du ministère de Revenu national, Impôt sont des exemples. Les objectifs de ces programmes sont atteints, en grande partie, dans la mesure où la population se conforme à leurs règles.

Les questions à régler sont diverses, qu'il s'agisse de la connaissance qu'ont les gestionnaires de l'efficacité des techniques d'application qu'ils utilisent—je mentionne ce point au chapitre 15 au sujet de la Ligne d'inspection primaire de l'immigration—ou bien de l'efficacité de la coordination entre les organismes chargés de l'application des règles. J'en donne un exemple dans le chapitre 12, où je souligne que les structures et la méthode qui permettent de

[*Texte*]

lacking. This is a large and complex program of considerable importance to Canadians. I have concluded that Employment and Immigration needs to strengthen its co-ordinating role.

• 0950

Of particular concern are those situations where both sides, the affected public and the enforcing agency, ignore the rules. I quote the example from chapter 15, where we report that most removal orders—this is an order by an independent adjudicator to remove a person from Canada—are not carried out even when enforceable. It does not strike me as making much sense to have an elaborate and costly enforcement system to deter abusers of the system when most enforcement actions are not carried out.

One important aspect of rules and their enforcement is the deterrent effect that enforcement has on the public affected by the rules. In chapters 10 and 24 I report on the enforcement activities of National Revenue, Taxation, whose own studies show that $1 billion worth of tax revenue is lost annually because enforcement activities may not be having the deterrent effect intended. The message here is obvious: when rules are enforced fairly and well, the affected public is more likely to comply than when rules are poorly enforced or not enforced at all.

During my tenure the public accounts committee has shown considerable interest in the question of efficiency in the Public Service. In chapter 8 of this year's report I have attempted to answer some important questions about the government's ability to demonstrate due regard for efficiency.

The major findings of this study are that many departments have improved efficiency, but information about these improvements is not widely disseminated. Most departments do not have a well-organized approach to identifying and implementing efficiency improvements. Most departments are still not using cost and performance data to assess and improve efficiency. The bottom line of these findings is that opportunities to improve efficiency are being missed. I will mention just two examples from this year's report.

In chapter 13 on immigration and foreign delivery, I point to a number of opportunities to improve the efficiency of immigration operations at missions abroad through such basic measures as automating the processing of applications. In chapter 24 on the Department of National Revenue, I report that time-consuming manual operations could be reduced by encouraging the submission of information on magnetic media.

I want to return to my earlier comments on values for a moment. The efficiency improvement opportunities I have just noted are not difficult to achieve. They do not, for example, require massive doses of capital or major

[*Traduction*]

coordonner les sept ministères responsables de notre programme d'immigration ne sont pas appropriées ou n'existent tout simplement pas. Il s'agit là d'un programme vaste et complexe qui revêt une grande importance pour les Canadiens. que J'ai conclu qu'il était nécessaire qu'Emploi et Immigration renforce son rôle de coordination.

Un point particulièrement préoccupant concernant les cas où les deux parties, la population visée et l'organisme d'application, font fi des règles. Je cite l'exemple du chapitre 15, où nous signalons que la plupart des ordonnances de renvoi—il s'agit d'un ordre de quitter le pays donné par un arbitre indépendant—ne sont pas exécutées, même lorsqu'elles sont exécutoires. Je ne vois vraiment pas à quoi cela rime d'avoir un programme d'application complexe et coûteux pour empêcher les abus du système si les mesures d'application ne sont pas appliquées du tout.

Un aspect important des règles et de leur application est l'effet dissuasif que l'application a sur les personnes visées. Aux chapitres 10 et 24, je présente un rapport sur les activités d'application du ministère du Revenu national, Impôt, dont les études indiquent qu'il perd plus de un milliard de dollars en recettes fiscales chaque année parce que ces activités pourraient ne pas avoir l'effet dissuasif recherché. Le message est clair: si les règles sont appliquées comme il se doit et équitablement, les personnes visées sont plus susceptibles de s'y conformer que si les règles sont appliquées avec mollesse ou pas du tout.

Au cours de mon mandat, le Comité des comptes publics s'est intéressé considérablement à la question de l'efficience dans la fonction publique. Au chapitre 8 du rapport de cette année, je tente de répondre à certaines questions importantes sur la capacité du gouvernement de faire preuve d'un souci suffisant d'efficience.

Voici les principales constatations de cette étude. Bon nombre de ministères ont accru leur efficience, mais la l'information sur cette amélioration n'est pas diffusée à grande échelle; la plupart des ministères ne recherchent pas de façon méthodique les possibilités d'accroissement de l'efficience. La plupart des ministères n'utilisent toujours pas de données sur les coûts et le rendement pour évaluer et accroître leur efficience. La conclusion que l'on peut tirer de ces constatations est que l'on passe à côté d'occasions d'accroître l'efficience. Permettez-moi de citer deux exemples tirés de mon rapport de cette année.

Au chapitre 13 sur l'exécution du programme d'immigration à l'étranger, je signale un certain nombre de possibilités d'améliorer l'efficience des services d'immigration à l'étranger, par exemple en informatisant le traitement des demandes. Au chapitre 24 sur le ministère du Revenu national, je fais remarquer que le ministère pourrait réduire les opérations manuelles et économiser du temps en incitant les contribuables à présenter l'information sur support magnétique.

Permettez-moi maintenant de revenir brièvement à vos observations précédentes sur les valeurs. Les possibilités d'accroître l'efficience que je viens de mentionner ne sont pas difficiles à exploiter. Elles ne nécessitent pas, par

[*Text*]

commitments of human resources. What they do require is a set of managerial attitudes and values intended to encourage employees to work to their potential. Unless these attitudes and values can be instilled, these and other opportunities for improved efficiency will continue to be missed.

I would like to conclude these opening remarks with a comment on two matters of some concern to me as I come to the close of my term.

For some time now it has been clear that both the public accounts committee and my office would benefit from having the results of my comprehensive audits made available as they are completed rather than in one annual report deluge, as is the case now. Completion date reporting has received support from members of all parties at various times. It has been the subject of private members' bills. In the face of such obvious advantages, I would like to encourage your committee to continue to press for the necessary changes to help us both do our work more effectively.

Finally, the matter of the denial to my office of information on ministerial travel expenditures is still before your committee. This is an important matter of principle, especially because when I am denied access to the information required to do my job, so are your committee and Parliament denied access. If the matter is not dealt with conclusively and decisively, I am afraid we will be faced with a large chink in the armour of parliamentary accountability. I have asked for your help, and I do so again.

I have several other remarks, Chairman. One is to thank you and Jack Whittaker, Gilles Loiselle and Ross Stevenson personally for your tributes to us both in the House of Commons and on the television. That message you gave is a very important message to my staff. It is of great value to our staff and to their morale when somebody says thank you. Although they do a wonderful job, seldom have they heard any thank-yous. It is not that we are looking for them, but it really does make the effort worth while. You have done a great deal to ensure the continued enthusiasm of my office, and I thank you for your comments about my team and your kind comments about me.

• 0955

Mr. Chairman, I would like to take one more opportunity to get on the record a short statement regarding DND. I am concerned that there is a potential dispute brewing between my office and the minister, so I would like to take this opportunity to remove any misunderstanding of what our audit found with regard to the ability of Defence to deal with the medical care of our service persons.

[*Translation*]

exemple, la gestion massive de capitaux ou un dévouement extraordinaire de la part des ressources humaines. Elles requièrent une certaine attitude et des valeurs, chez les gestionnaires, qui soient de nature à inciter les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes. À moins que l'on puisse insuffler aux gestionnaires cette attitude et ces valeurs, on continuera de passer à côté des possibilités d'accroître l'efficience, et d'autres possibilités.

Je voudrais conclure par des observations sur deux questions qui me préoccupent à l'approche de la fin de mon mandat.

Il appert, depuis quelque temps déjà, qu'il serait dans l'intérêt du Comité des comptes publics et de mon bureau que les résultats de ma vérification intégrée soient disponibles dès la fin des vérifications plutôt que d'être noyés dans le déluge d'informations qu'est le rapport annuel. Des députés de tous les partis ont acquiescé, à divers moments, à la proposition de présenter les rapports dès qu'ils sont prêts. Des projets de loi d'initiative parlementaire à ce sujet ont été présentés. Compte tenu des avantages manifestes qui en découleraient, je tiens à demander à votre comité de continuer à faire pression pour que soient apportés les changements nécessaires de sorte que nous puissions, vous et mon bureau, accomplir notre travail avec plus d'efficacité.

Enfin, la question du refus d'accès à l'information sur les dépenses de déplacement des ministres est toujours entre les mains de votre comité. Cette question de principe est importante, d'autant plus que si l'on me refuse l'accès à de l'information dont j'ai besoin pour faire mon travail, cet accès est également refusé au comité et au Parlement. Si cette question n'est pas réglée de façon définitive et catégorique, je crains fort qu'il y aura une grande brèche dans la cuirasse que procure la responsabilité envers le Parlement. J'ai déjà demandé votre aide, et je réitère ma demande.

J'ai encore quelques observations à faire, monsieur le président. Tout d'abord, je tiens à vous remercier ainsi que Jack Whittaker, Gilles Loiselle et Ross Stevenson, pour l'hommage que vous nous avez rendu à la Chambre des communes et à la télévision. Il s'agit là d'un message très important pour mes collaborateurs. C'est excellent pour le moral de notre personnel de recevoir de temps à autre des remerciements, mais, malgré la qualité de leur travail, les remerciements sont rares. Ce n'est pas que nous cherchons des compliments, mais c'est toujours agréable de savoir que ses efforts sont reconnus. Vous avez beaucoup fait pour soutenir l'enthousiasme de mon bureau, et je vous remercie de vos observations sur mon équipe et vos aimables propos à mon endroit.

Monsieur le président, je voudrais aussi profiter de cette occasion pour faire le point concernant le ministère de la Défense nationale. Étant donné la divergence de points de vue entre mon bureau et le ministre, je tiens à préciser exactement quelles ont été les conclusions de notre vérification concernant la capacité du ministère à fournir des services médicaux aux militaires.

[*Texte*]

Our audit was conducted well before the current Persian Gulf crisis arose. The audit was focused on what we would need in the event of a full-scale conflict rather than our comparatively small-scale contribution to the forces in the Gulf. My comment that the forces would not be ready for conflict were related to a wartime situation involving a large national mobilization, not the present situation in the Persian Gulf.

We have not audited the capacity of the Department of National Defence to deal with the medical needs of the current crisis. However, I am reassured by statements from the Minister of National Defence and senior officers that the Canadian Armed Forces are taking appropriate steps to provide adequate medical support to Canadians serving in the Gulf.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Dye, your last statement is very important to the morale and well-being of the forces already in the Persian Gulf. We all know how these things come about, and we recognize the fact that you did this audit over a year ago, well before this took place. I think it is important to put this on the record.

It is ironic that you have this in your report, because a few months ago I asked for a briefing on field hospitals and medical services for the forces. I received that briefing. I do not know whether that occurred at the same time you were visiting them, but it is very important that these things are brought to the public's attention and very important that they are brought to the public's attention in an accurate way. We thank you for your comments.

Your statement brought out some interesting happenings along the way, and I noticed you put a lot of emphasis on the Public Service. Your committee is still grappling with some of these matters, and hopefully we will have our report on this into the House before too long.

I gather you have completed your statement and none of your staff has anything further to add before we start, so I will call upon Mr. Bellemare to begin the questioning.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Dans sa présentation, M. Dye dit qu'il appuie pleinement l'initiative du gouvernement, soit: Fonction publique 2000.

He says he fully supports it.

C'est un sujet assez controversé. L'idée initiale était de faire une recherche et des recommandations qui amélioreraient le système de la Fonction publique, ce qui inclut le moral. J'ai de la difficulté à comprendre pourquoi vous donnez carte blanche à ce projet avant que les détails, les conclusions et les recommandations ne soient connus.

Monsieur Dye, pouvez-vous nous éclairer à ce sujet? Peut-être voulez-vous dire que prendre l'initiative de faire cette recherche est une bonne chose. Cependant, je crois que vous y voyez vous-même de grands dangers possibles.

[*Traduction*]

Notre enquête s'est déroulée bien avant la crise actuelle du golfe Persique. Elle portait sur les besoins qui surgiraient dans l'éventualité d'un conflit d'envergure plutôt que d'une intervention relativement limitée et d'une contribution relativement faible de notre part aux forces dans le Golfe. Quand je dis que les Forces armées n'étaient pas préparées pour un conflit, je parlais d'une guerre nécessitant une grande mobilisation nationale et non pas de la situation actuelle dans le golfe Persique.

Nous n'avons pas fait d'enquête sur la capacité du ministère de la Défense nationale de subvenir aux besoins médicaux qui pourraient survenir lors de la crise actuelle. Toutefois, je suis rassuré par les déclarations du ministre de la Défense nationale et d'officiers supérieurs, selon lesquelles les Forces armées du Canada prennent les mesures nécessaires afin de fournir le soutien médical approprié aux Canadiens qui servent dans le Golfe.

Je vous remercie, monsieur le président.

Le président: Monsieur Dye, ce que vous venez de dire est très important pour le moral et le bien-être des membres des Forces qui se trouvent déjà dans le golfe Persique. Nous sommes au courant de la chronologie de ces événements et nous savons que vous avez fait cette vérification il y a plus d'un an, bien avant la crise actuelle. Je pense qu'il est quand même important d'apporter cette précision.

C'est une coïncidence un peu étrange de trouver cette allusion dans votre rapport car, voilà quelques mois, j'avais demandé à être renseigné sur les antennes chirurgicales et les services de santé militaires. Donc, j'ai eu droit à un briefing et je ne sais pas si cela s'est produit en même temps que vous faisiez votre vérification, mais c'est très important de faire la lumière sur ces questions pour que le public soit bien renseigné. Nous vous remercions de vos observations.

Dans votre déclaration, vous avez fait état de certains éléments nouveaux, et j'ai remarqué que vous avez beaucoup insisté sur la fonction publique. Le comité est toujours aux prises avec certaines de ces questions et nous espérons faire bientôt notre rapport à la Chambre.

Si j'ai bien compris, vous avez terminé votre exposé et puisque vos collaborateurs n'ont rien à ajouter, je donne maintenant la parole à M. Bellemare.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): In his presentation Mr. Dye says he gives full support to the government's initiative known as Public Service 2000.

Il y accorde un soutien sans réserve.

It is a fairly controversial undertaking. Originally the idea was to carry out research and make recommendations aimed at improving the Public Service, along with Public Service morale. I cannot understand why you are giving unqualified support to this project before knowing what the conclusions and recommendations are.

I would like some clarification, Mr. Dye. Your intention may have been merely to praise this willingness to look into the situation. At the same time, I think you must be aware of the possible dangers.

[*Text*]

• 1000

Vous dites souvent que les gérants devraient gérer. Pour ma part, je vois là beaucoup de risques. Les défauts des politiciens qui prennent des décisions risquent d'être transférés au niveau de la gestion. À ce niveau-là, cela peut être caché. On entre à ce moment-là dans le réseau des *big brothers*: Qui connais-tu, qui veux-tu et, surtout, qui ne veux-tu pas?

Comme politiciens, il faudrait pouvoir fouiller. Comment fait-on pour fouiller du côté administratif? Il est déjà difficile de fouiller du côté décisionnel politique. Comment fait-on pour fouiller du côté administratif avec un esprit ouvert?

Étant donné votre expérience, votre prestige et le prestige de votre Bureau, vos commentaires jettent une lumière très positive sur cette étude. Cela nous désarme passablement. Chaque fois qu'on va vouloir critiquer en vue d'améliorer les recommandations de Fonction publique 2000, on va nous dire: Le bon Dieu a dit... Kenneth Dye a dit... Étant donné qu'on vous tient en grande estime, il est difficile de formuler des arguments contraires.

En résumé, il me semble que vous avez donné votre appui avant de voir les recommandations et les effets des recommandations.

M. Dye: Monsieur le président, je pense que l'initiative Fonction publique 2000 est très bonne pour le moral des fonctionnaires. Cependant, notre appui n'est pas une carte blanche. Nous appuyons cette initiative en principe. J'ai vu les détails du premier rapport, mais il sera nécessaire d'avoir beaucoup plus de discussions. En principe, je pense que c'est une très bonne initiative.

Bien sûr, il y a des risques, mais je pense qu'il est nécessaire de prendre des risques. C'est le grand problème dans la Fonction publique. Tous les fonctionnaires et les gestionnaires détestent prendre des risques. Il est nécessaire de prendre des risques, de prendre des décisions, d'agir. Maintenant, le système est neutre. Les gens n'ont pas le désir de prendre des risques parce que cela peut embarrasser le ministre.

Actuellement, pour nous, vérificateurs, il est difficile de vérifier une action d'un fonctionnaire qui a pris un risque. Si on instaure un autre système comme Fonction publique 2000, nous devrons changer notre style de vérification afin d'être justes.

Si une personne prend des risques, elle peut prendre une mauvaise décision de temps à autre, mais il y a des décisions; il n'y a pas absence de décisions.

Le gouvernement devra avoir d'autres discussions avec les syndicats, avec votre Comité et avec d'autres comités, mais, somme toute, je pense que Fonction publique 2000 est une bonne initiative. J'appuie Fonction publique 2000.

M. Bellemare: Je vais poser une question très spécifique, très pratique. J'ai l'impression—j'admets tout de suite que c'est un préjugé—que le présent gouvernement veut diminuer la Fonction publique. Pour ce faire, il se tourne de plus en plus vers l'idée des contrats. Donc, le présent gouvernement aura de moins en moins d'employés à son service et embauchera de plus en plus de personnes ou de firmes à contrat. Ceci soulève la question de l'efficacité et de l'efficience, qui est votre domaine.

[*Translation*]

You often say that the job of managers is to manage. I personally see lots of risks involved in this process. The faults of the politicians who take decisions may be covered up at the management level. This could lead to a network of big brothers interested in finding out who you know, who you want and, most important, who you do not want.

As politicians we have to be able to delve. How do we go about delving into administrative affairs? It is already hard enough to find out all the ins and outs behind political decision-making. How can we go about digging into administrative matters with an open mind?

In view of your experience, your personal prestige and that of your office, your comments cast a very positive light on this undertaking and are rather an inconvenience for us. If we ever try to make constructive criticism of the recommendations of Public Service 2000, we can expect to hear you quoted as though you were gospel... Because of the high esteem in which you are held, it will be hard to get the other point of view across.

In a nutshell, it seems that you have given your support before even seeing the recommendations and the effects of such recommendations.

Mr. Dye: Mr. Chairman, I think that Public Service 2000 is an excellent initiative for Public Service morale. However our support is not unqualified. We are supporting the principle. I have seen the details of the first report but a great deal more discussion will be necessary. As far as the principle is concerned, I think it is an excellent intitiative.

I realize that there are risks but I think that such risks must be taken. That is the main problem of the Public Service. Public servants and managers hate taking risks. But risks and decisions have to be taken in order to act. Under the present system there is a tendency to be noncommittal. People do not want to take risks out of fear of embarrassing the minister.

Under the present system, it is hard for us as auditors to audit a course of action when a public servant has taken a risk. If we set up a new system like Public Service 2000, we will have to change our auditing style in order to be fair.

Someone taking a risk may occasionally make a wrong decision but at least a decision was taken.

The government will have to have further consultations with the unions, with your committee and others but generally speaking I think that Public Service 2000 is a good initiative and I support it.

Mr. Bellemare: I am going to put a very specific concrete question to you. My personal impression, and I admit that it is a prejudice, is that the present government is out to reduce the Public Service. It is making increased use of contracting out. So the present government will have fewer and fewer permanent staff and be hiring an increasing number of contract employees and firms. This brings up the whole matter of efficiency and effectiveness, which is your area.

[*Texte*]

• 1005

Ce principe qui semble guider les actions du gouvernement dans ce domaine n'a pas encore été déclaré publiquement, mais se traduit de plus en plus dans les faits selon mes observations. Trouvez-vous qu'il est efficient et efficace de se tourner vers le système de contrats?

Cette question semble énerver les conservateurs.

Mr. Dye: Chairman, if you allow your managers to manage and take the risk and take the responsibility and be accountable for their decisions, rather than this mush we have right now where nobody is responsible, then you allow a manager to say, I have a choice of a competent public servant whom I really need for only three or four months, or I can contract out. I think he has to demonstrate, as a manager, why he would go for a contractor versus a public servant. A contractor for a whole year is probably more expensive than the equivalently capable public servant. A contractor for a shorter time for a specific need is a good way to manage because it is cheaper and it saves the taxpayers money. I am not contrary-minded to contracting out where it makes sense. Indeed, I spend $6 million a year in my own office contracting out for short-time people who are specialists, because we do not need them full-time.

I think there should be flexibility in management. I have never heard that the strategy behind Public Service 2000 is just to downsize the Public Service. What it is, as I understand it, is to revitalize the Public Service, to change attitudes, to deliver the same or a better product with some sense of commitment and some sense of purpose by a public servant. My view of it, if it can be done, is that we will have a Public Service where people come to work and say, gee, this is another day at work and I am proud to be a public servant. You do not have that today, and I think we need it, because if you have a happy crew delivering the service you have an efficient crew and a less costly crew. What I am looking for is a cost-effective Public Service that takes great pride in its commitments and its achievements.

Mr. Wilson (Swift Current—Maple Creek—Assiniboia): Not having been around at the beginning of the week, I want to take this opportunity to pay tribute to the Auditor General and to his staff. I have participated in this committee for the past couple of years, and it has been a pleasure to work with the Auditor General. I believe that he and his staff have carried out their role in a very professional manner. We, and the people of Canada, would expect nothing less, and I think you have lived up to their expectations.

I am pleased to hear and to read your comments in relation to the Public Service 2000 initiative. Of course we need a cost-effective Public Service. For those of us who do not represent the national capital area, and who therefore do not have quite the same dependency on the Public Service at certain times, I think we tend to see things a little bit differently. There are 26 million Canadians out there. All of them pay tax in some manner or other, and I think they very

[*Traduction*]

This principle underlying the government's actions has not yet been publicly declared but is being increasingly applied in actual practice, as far as I have been able to observe. In your opinion is it efficient and effective to resort to contracting out?

My question seems to disturb the Conservatives.

M. Dye: Monsieur le président, si vous donnez aux gestionnaires la possibilité d'assumer leurs fonctions en prenant des risques aussi bien que la responsabilité de leurs décisions, au lieu d'avoir le flou actuel où personne n'est responsable, le gestionnaire pourra dire, j'ai le choix entre un fonctionnaire compétent, dont les services me seront nécessaires pour seulement trois ou quatre mois, ou bien la sous-traitance. Mais en tant que gestionnaires, ils doivent démontrer pourquoi ils préfèrent la sous-traitance à un employé permanent. La sous-traitance pendant toute une année revient probablement plus cher qu'un poste permanent à compétence égale. Par contre, pour une période moins longue, il est probablement plus rentable d'avoir recours à la sous-traitance et on économise l'argent des contribuables. Je ne suis pas contre la sous-traitance quand elle se justifie. En fait, je dépense six millions de dollars annuellement dans mon propre bureau afin d'engager des spécialistes à court terme, parce que nous n'avons pas besoin de leurs services à plein temps.

Je pense qu'il faut accorder une certaine souplesse aux gestionnaires. Je n'ai jamais entendu dire que Fonction publique 2000 ne devait servir qu'à comprimer les effectifs de la fonction publique. Apparemment, c'est un effort fait en vue de renouveler la fonction publique, d'en changer la mentalité et de permettre un service amélioré de la part de fonctionnaires plus motivés. Donc, si c'est possible, nous aurons une fonction publique où les gens sont plus disposés à donner le meilleur d'eux-mêmes. Ce n'est pas la situation actuelle, et je pense que c'est une amélioration à souhaiter car un bon moral entraîne une efficacité et une rentabilité meilleures. Je cherche donc un bon rapport coût-efficacité dans une fonction publique qui est fière de son travail.

M. Wilson (Swift Current—Maple Creek—Assiniboia): Ayant été absent au début de la semaine, je profite de cette occasion pour rendre hommage au vérificateur général et à son personnel. Je suis membre du comité depuis quelques années et cela a été pour moi un plaisir de travailler avec le vérificateur général. J'estime que lui et ses collaborateurs se sont acquittés de leurs tâches d'une façon très professionnelle. La population canadienne ne s'attend à rien de moins et je pense que vous avez répondu à son attente.

J'ai écouté avec plaisir vos observations sur Fonction publique 2000. Il est évident que nous avons besoin d'un bon rapport coût-efficacité dans la fonction publique. Pour ceux qui ne réprésentent pas la région de la capitable nationale et qui ne dépendent donc pas tout à fait de la même façon de la fonction publique à certains moments, la perspective est quelque peu différente. La population canadienne compte 26 millions de personnes. Elles sont toutes des contribuables

[*Text*]

much want to see value for money. Given the accumulative effect of the deficits over the last 20-odd years, and the burden now of servicing that debt, I think spending has become a real focus for most Canadians, and now more than ever they want to see that government is responsible in every way in its spending.

I think the initiative in regard to PS2000 is a good one. I think all of us, in a word, want to try to establish accountability. I think that has been your role, and certainly it should be the role of Members of Parliament in trying to assure that taxpayers are getting value for money. I am pleased to see your support for the PS 2000 initiative, and we look forward to seeing what comes out of it.

• 1010

I did want to ask you a couple of questions in a rather general way, Mr. Dye. I guess it relates to the thrust of your report. There has been some disappointment expressed here and there, suggesting that you have gone soft as you leave, that this is your swan song and somehow you have let up, that there is not enough fight and it is all bark and so on. I wonder if you would care to comment on some of these editorial remarks.

Mr. Dye: Mr. Chairman, "purrrr".

I do not think this office has gone soft. What we have done is not what Parliament intended when they wrote our audit act. They said, report all the negative things. I have said that is not fair, and I have tried to be fair and balanced. Every time I try to be fair and balanced, I wind up with columnists and some journalists who find their work is more difficult because we do not give them a whole list of horror stories any more. We try to deal with significant issues. They are annoyed; I am not selling their newspapers for them. That is their problem, not mine.

I think it is fairer for our office to give credit where credit is due, and I think great credit is due to the government on the public accounts—Mr. Wilson, Mr. Loiselle and, before him, Mr. de Cotret. There has been an enormous effort to get the public accounts properly stated, with much debate, and you have it. I think it is good for Canada to get a set of financial statements that are not misleading.

When I say nice things about that, the journalists think I should be railing against government. I do not rail against anybody's government. I comment on what I think is a lack of due regard for economy or efficiency. I could care less who is in power. I just do my job.

[*Translation*]

d'une façon ou d'une autre, et je pense qu'elles tiennent à ce que l'argent qu'elles versent soit bien dépensé. Compte tenu de l'effet cumulatif des déficits que nous connaissons depuis 20 ans et du fardeau que représente le service de la dette, je pense que les Canadiens portent un intérêt tout particulier aux dépenses du gouvernement et tiennent à ce que le gouvernement agisse de façon responsable sur le plan budgétaire.

Je pense que Fonction publique 2000 constitue une bonne initiative. Je pense que nous voulons tous que les responsabilités soient claires. Assurément, je pense que c'est votre rôle, à titre de députés, de faire en sorte que les contribuables en aient pour leur argent. Je suis ravi de constater que vous appuyez Fonction publique 2000 et nous avons hâte de voir quels seront les résultats de cette initiative.

Je voudrais vous poser quelques questions de portée générale, monsieur Dye, au sujet du ton de votre rapport. On a manifesté ici et là des signes de déception; on a dit que vous avez ramolli avec le temps, que ce rapport est votre chant du signe et que vos griffes se sont émoussées, que vous n'êtes plus assez combatif, que vous n'êtes plus qu'un gros chat inoffensif. Je me demande ce que vous avez à répondre à ces critiques.

M. Dye: Monsieur le président, je ronronne.

Je ne crois pas que mon bureau a ramolli avec le temps. Ce qu'il y a, c'est que nous n'avons pas fait ce que le Parlement nous a demandé de faire dans la loi sur la vérification qui nous régit. On nous a demandé de signaler tout ce qui était négatif. Il me semblait que ce n'était pas équitable et j'ai essayé d'être toujours équitable et équilibré. Or, à chaque fois que je m'efforce de me montrer équitable et équilibré, j'ai affaire à des chroniqueurs et à certains journalistes qui trouvent que nous leur compliquons la tâche parce que nous ne leur fournissons pas une longue liste d'histoires à faire dresser les cheveux sur la tête, comme nous avions coutume de le faire. Nous essayons de nous attacher aux dossiers importants. Les journalistes sont contrariés parce que je ne les aide pas à vendre leurs journaux. C'est leur problème, pas le mien.

Il me semble plus juste de faire l'éloge de ceux qui le méritent. Or, je crois que le gouvernement mérite des éloges au sujet des comptes publics; il faut reconnaître les grands mérites de M. Wilson, de M. Loiselle et de son prédécesseur M. de Cotret. On a fait de grands efforts pour que les comptes publics soient bien présentés et que leur publication soit suivie d'un débat. Vous en avez bénéficié. Je pense que c'est un avantage pour le Canada que de disposer d'états financiers qui ne sont pas trompeurs.

Quand j'adresse des félicitations à ce sujet, les journalistes rétorquent que je devrais me répandre en reproches. Je n'ai nullement envie de vitupérer contre un gouvernement quelconque. Je pointe du doigt ce qui me semble être des négligences en matière d'efficience, autrement dit, du gaspillage. Je me fiche pas mal de savoir qui est au pouvoir. Je me contente de faire mon travail.

[*Texte*]

I think there is all kinds of opportunity coming out of this year's report, if some of these journalists would do more than just give it a quick glance. If they would take the time to read it carefully, they would find there are all kinds of very fundamental, big opportunities to save taxpayers money. They are going to have to sit down and read it rather than churn out their little column that sells newspapers.

While there are two journalists, I believe, in town who did not like our report, I am not writing it for them. I am writing it for you, the Members of Parliament, to be useful to you. I take a lot of risk in saying nice things to the government, and of course the government members are always astonished whenever I say something nice about something that happens while they are sitting on that side of the House.

Mr. Wilson: I appreciate those remarks. Unfortunately, there is nothing newsworthy in what you just gave us, Mr. Dye.

I want to touch on this business of the Canadian Wheat Board and those receivables, which we have discussed from time to time here. I am curious about your analysis of that situation. As I understand it now, those loans were originally dished out at the time of the last crisis in the grain sector, probably in 1969, 1970 and 1971, to assist in the moving of grain. The sales in effect were financed by the Government of Canada, and of course there has been no payment and they are still on the books. The farmers long ago received their money, but this receivable, as it is listed in the Canadian Wheat Board books, is now in the area of $4 billion. Obviously a whole bunch of it is as shaky as a number of the foreign loans that have been either discounted or written off. I am wondering why the Wheat Board situation does not rate some sort of concern or a condition or a note in your audit.

• 1015

Mr. Dye: On page 63, paragraph 3.7, you will find that I have commented on the Wheat Board. I have done so repeatedly over the years in my annual report. I am concerned about the accounts.

The Public Accounts of Canada has taken into account the risk associated with the Wheat Board. The Wheat Board's own accounts do not. They are an independent Crown agency. They have a set of books audited not by my office but I think by Deloitte, Haskins and Sells Associates and Touche Ross Limited. Every year they continue to accrue income on a non-performing receivable. I think that is curious accounting. They say they have this revenue coming in from all this receivable. Then they have the expenses of supporting the bank loan, the other side of that.

[*Traduction*]

Je pense que si les journalistes se donnaient la peine de lire attentivement le rapport de cette année, au lieu de le parcourir en diagonale, ils y trouveraient une foule de possibilités intéressantes, des dossiers fondamentaux dans lesquels il serait possible d'économiser de façon importante l'argent des contribuables. Il faudra qu'ils prennent le temps de lire le rapport, au lieu de se contenter de pondre leurs petits papiers pour mousser les ventes de leur journal.

Je pense qu'il y a deux journalistes d'Ottawa qui n'ont pas aimé notre rapport, mais je ne l'écris pas à leur intention. Je l'écris pour vous, les députés; je veux vous être utile. Je prends beaucoup de risques quand je chante les louanges du gouvernement et, évidemment, les députés ministériels sont toujours étonnés quand je dis quelque chose de positif au sujet d'une initiative prise par le gouvernement.

M. Wilson: Je vous remercie de ces observations. Malheureusement, il n'y a rien qui vaille la peine d'être publié dans ce que vous venez de nous dire, monsieur Dye.

Je voudrais aborder la question de la Commission canadienne du blé et des sommes à recouvrer dont nous avons discuté ici même à quelques reprises. Je serais curieux de connaître votre analyse de la situation. Si je comprends bien, ces prêts ont été accordés au moment de la dernière crise qui a frappé le secteur des céréales, probablement dans les années 1969, 1970 et 1971, pour aider à vendre les céréales. En fait, les ventes ont été financées par le gouvernement du Canada; le grain n'a pas été payé et les comptes à recevoir sont toujours en souffrance. Les agriculteurs ont touché leur argent depuis longtemps, mais ces sommes à recouvrer, qui figurent dans les livres de la Commission canadienne du blé, sont maintenant d'environ 4 milliards de dollars. Évidemment, un bonne partie de ces prêts sont douteux, à l'instar de nombreux prêts à l'étranger qui ont fait l'objet d'une remise ou qui ont été purement et simplement radiés. Je me demande pourquoi les créances de la Commission du blé ne semblent pas vous préoccuper puisqu'il n'en est pas question dans votre vérification.

M. Dye: À la page 71, paragraphe 3.7, je fais des observations sur la Commission du blé. Je l'ai fait à maintes reprises au fil des années dans mon rapport annuel. Ces créances me préoccupent.

Dans les *Comptes publics du Canada*, on tient compte du risque associé à la Commission du blé. Par contre, la Commission du blé n'en tient aucun compte dans ses états financiers. Il s'agit d'une société d'État indépendante dont les comptes ne sont pas vérifiés par mon bureau. Je crois que les vérificateurs sont les firmes *Deloitte, Haskins and Sells Associates* et *Touche Ross Limited*. Chaque année, la société continue d'inscrire des revenus à l'égard d'une créance non productive. Je trouve que c'est un procédé comptable curieux. On affirme tirer des revenus de cette créance, tout en inscrivant d'autre part des dépenses associées au prêt bancaire.

[*Text*]

The government long ago said that they would support the bank loan. Rather interestingly, I think in this last year there finally was unearthed a letter written by the then Minister of Agriculture—or Wheat Board, or whatever it was at that time—also to support the other side of the entry in the Wheat Board. He has in effect guaranteed the receivable.

The taxpayers of Canada are on the hook for the bank loan. The wheat has long since been eaten. The prospects of getting paid are not absolutely assured. I therefore think considerable risk is attached to this receivable, which grows and grows.

Why somebody would book interest on a non-performing receivable is curious accounting to me. Their auditors accept it and the Wheat Board insists on it. I think you have fiction in front of you when you read just their statements. I can assure you that in *The Public Accounts of Canada*, the Government of Canada has properly recognized its responsibilities in this regard.

Mr. Rodriguez (Nickel Belt): I want to add my thanks to Auditor General Dye for his co-operation over the years that I have been here and he has been Auditor General. We have had correspondence and discussions on issues. My area has been consumer and corporate affairs. I want to take a look at some of the things you have said. They do concern me.

In normal times employers go bankrupt and employees suffer considerable loss. They are not protected as secured creditors. We have been promised legislation to update the Bankruptcy Act.

In these times we hear horror stories of companies going bankrupt. The employees lose their wages. They lose their vacation pay. In some cases they lose even their pensions. They have to come after the secured creditors, the banks, and other lending institutions and the government. Then come the employees. After they get through all of that, "there ain't much water left in the pot". They are like the poor snake; they do not have a pit to hiss in. It creates real problems.

An hon. member: Please, no more lawyer jokes.

Mr. Rodriguez: Those are not lawyers, brother; they are ordinary working people. Have you thought of how you could change the Bankruptcy Act? How would you protect money owed to the employees?

Mr. Dye: I have noted in my annual report this year that the Bankruptcy Act as it presently stands was enacted in 1949, amended in 1966. It is now out of date, outmoded, and not useful.

I have not given the government recommendations on how to improve its laws. I would be meddling in policy were I to do so. I have strongly recommended, however, that the bankruptcy legislation be brought up to date. Mr. Rodriguez

[*Translation*]

Le gouvernement a dit il y a longtemps qu'il garantirait ce prêt bancaire. Il est intéressant de signaler que l'on a finalement rendue publique l'année dernière une lettre rédigée par le ministre de l'Agriculture de l'époque—ou le ministre de la Commission du blé, je ne sais trop quel était son titre à ce moment-là—qui vient appuyer cette inscription comptable dans les livres de la Commission du blé. En fait, le ministre a garanti la créance.

Le prêt bancaire est en souffrance, et ce sont les contribuables du Canada qui sont en mauvaise posture. Le blé a été mangé depuis longtemps. On n'a aucune garantie de se faire payer un jour. Je pense donc que cette créance dont la valeur ne cesse d'augmenter comporte un risque considérable.

Je n'arrive pas à comprendre comment on peut inscrire dans les livres des intérêts provenant d'une créance non productive; cela me semble bizarre. La Commission du blé insiste pour faire inscrire ces intérêts et les vérificateurs l'acceptent. Je pense que les états financiers de cette société d'État comportent une part de fiction. Je peux vous assurer que dans les *Comptes publics du Canada*, le gouvernement du Canada a pleinement reconnu ses responsabilités à cet égard.

M. Rodriguez (Nickel Belt): Je tiens à remercier moi aussi le vérificateur général, M. Dye, pour la collaboration qu'il nous a offerte au fil des années, depuis que je siège ici et qu'il occupe le poste de vérificateur général. Nous avons échangé des lettres et discuté de divers dossiers. Je me suis surtout intéressé aux affaires des consommateurs et des sociétés. Je veux revenir sur certaines choses que vous avez dites et qui me préoccupent.

En temps normal, quand un employeur fait faillite, ses employés subissent des pertes considérables. Ils ne sont pas protégés à titre de créanciers garantis. On nous a promis une mesure législative visant à mettre à jour la Loi sur la faillite.

Ces jours-ci, nous entendrons parler de nombreuses entreprises qui font faillite. Les employés perdent les salaires qui leur sont dus; ils perdent leurs paies de vacances et, dans certains cas, ils perdent même leurs pensions. Ils doivent céder la priorité aux créanciers garantis, aux banques et autres institutions financières ainsi qu'au gouvernement. Les employés sont au bas de la liste. Une fois qu'on a payé tous ces gens-là, il ne reste plus grand-chose à se mettre sous la dent, et les employés en sont réduits au pain et à l'eau. Cela cause de graves problèmes.

Une voix: Par pitié, cessez de plaider comme un avocat.

M. Rodriguez: Ces gens-là ne sont pas des avocats, mon ami; ce sont de braves travailleurs ordinaires. Avez-vous envisagé la manière dont on pourrait s'y prendre pour modifier la Loi sur la faillite? Comment pourrait-on protéger l'argent qui est dû aux employés?

M. Dye: Je signale dans mon rapport annuel de cette année que la Loi sur la faillite, dans sa forme actuelle, a été adoptée en 1949 et modifiée en 1966. Elle est périmée, désuète et pas très utile.

Je n'ai pas fait de recommandations au gouvernement quant à la façon d'améliorer ces lois. Si je le faisais, je me rendrais coupable d'ingérence. Par contre, j'ai recommandé fermement que la Loi sur la faillite soit mise à jour. M.

[*Texte*]

has indicated some of the problems. There are more. That legislation is required, and I encourage your committee to encourage the government to get that legislation under way in order to avoid some of the problems identified by Mr. Rodriguez.

• 1020

Mr. Rodriguez: The other area I was interested in is the whole question of mergers and take-overs. You have outlined just a loosey-goosey kind of set-up here. You pointed out that the director for competitions finds out about these things accidentally. There seems to be no organized way of finding out who is merging, and urging to merge, and merging to urge. I suppose, too, that you were not interested in suggesting to them how they should go about it, just that they should set up a system.

Mr. Dye: Again, as committee members will remember, we point out deficiencies. We point out significant issues that need attention. We seldom give management advice on how to go about managing. We try to back off one step. We are auditors, not consultants. I know that it must be frustrating that we do not turn around and say, all right, management, do A, B, and C and get on with it. We will do that only when the answer is so obvious that it would seem foolish for us not to say something. So we do stand one step back. I know that may be frustrating your colleague, but it would be inappropriate for the auditors to try to manage government. Government should manage government, and we will point out where they are not doing it as well as they could.

Mr. Rodriguez: That little process leaves me somewhat frustrated. You have a mandate. You are an officer of Parliament. You are responsible to Parliament, which means you are responsible to the people. You are overseeing the expenditures of public moneys. You go in and you do an audit. You say, look, these things are wrong and you have to do something about it; you have to do this and that. Then you walk away.

Is there no follow-up to see later on if those departments have complied? Surely it should not be up to their bosses, the minister of the department, to see if they have done that.

God knows, you said the Department of Consumer and Corporate Affairs have been less than forthcoming in some of their reports to Parliament. I am not an auditor, I am not an accountant, so I have depended on our watch-dog. So the watch-dog says this, this, and this. You walk away from it, brother. Have you no way of going back a year later to see if they have complied with the suggestions to correct the bad situation?

Mr. Dye: My responsibility is to bring this to Parliament's attention. I think I have done that. That is where I start depending on you people to put appropriate pressure on government to act. So often when we point out

[*Traduction*]

Rodriguez a évoqué certains problèmes. Il y en a d'autres. Il faut un projet de loi en ce sens et j'encourage votre comité à inciter le gouvernement à se mettre à l'oeuvre en vue de présenter cette mesure et d'éviter les problèmes évoqués par M. Rodriguez.

M. Rodriguez: Je m'intéresse aussi à toute la question des fusions et des rachats d'entreprises. La situation que vous décrivez est plutôt anarchique. Vous signalez que c'est par accident que le directeur du bureau de la concurrence apprend ce qui se passe. Il ne semble exister aucune méthode permettant de découvrir quelles entreprises fusionnent ou en incitent d'autres à fusionner. Je suppose que vous n'étiez pas intéressé non plus à leur dire comment ils devraient s'y prendre, que vous vous êtes contentés de dire qu'il faudrait instaurer un système quelconque.

M. Dye: Je répète aux membres du comité que notre tâche est de signaler les lacunes. Nous mettons le doigt sur les questions importantes à résoudre. Nous donnons rarement des conseils aux gestionnaires sur la façon dont ils devraient gérer leurs affaires. Nous essayons de prendre du recul. Nous sommes des vérificateurs, pas des experts-conseils. Je sais que ce doit être exaspérant de voir que nous refusons de donner des ordres aux gestionnaires, de leur dire: faites ceci et cela et que ça saute. Nous ne faisons cela que lorsque la solution au problème saute aux yeux au point que nous serions ridicules de ne pas la donner. Donc, nous essayons de prendre un peu de recul. Je sais que c'est peut-être frustrant pour votre collègue, mais il serait malavisé pour les vérificateurs d'essayer de se mettre à la place des gestionnaires. Ce sont les hauts fonctionnaires qui doivent gérer l'appareil administratif et, quand il nous semble qu'ils ne font pas du bon travail, nous nous contentons de le signaler.

M. Rodriguez: Toute cette affaire a tendance à m'exaspérer. Vous avez un mandat. Vous êtes un haut fonctionnaire du Parlement. Vous êtes comptable devant le Parlement, c'est-à-dire devant la population. Vous surveillez les débours de deniers publics. Vous faites des vérifications. Vous dites aux autorités: écoutez, il y a là un problème auquel vous devez remédier; voici ce que vous devez faire. Et puis, vous vous en lavez les mains.

N'y a-t-il pas de suivi, pour vérifier par la suite que les ministères en cause ont fait ce que vous leur avez demandé? Il me semble qu'il ne faut pas s'en remettre au patron de la personne en cause, c'est-à-dire le ministre, pour vérifier que l'on a donné suite aux recommandations.

Vous dites que le ministère des Consommateurs et des Sociétés n'a pas toujours été très franc dans certains de ses rapports au Parlement. Je ne suis pas vérificateur, je ne suis pas comptable et je dois donc me fier à notre chien de garde en la matière. Or, le chien de garde dit qu'il faut faire ceci et cela, puis il tourne les talons et s'en va. Ne vous serait-il pas possible de revenir un an plus tard pour voir si on a donné suite à vos suggestions et remédié aux lacunes?

M. Dye: Ma tâche consiste à attirer l'attention du Parlement sur les problèmes. Je pense l'avoir fait. À partir de là, j'ai besoin de vous pour exercer les pressions voulues sur le Parlement afin qu'il agisse. Quand nous signalons des

[*Text*]

things, the departments respond even before the report is out and they are in a position to say, well, if we get called before the public accounts committee on the Auditor General's criticism, we can demonstrate progress. Sometimes nothing happens. Then I have no power to make something happen. I have to rely on Parliament, specifically you people, to take an interest and have hearings bringing the departmental officials before you to—

The Chairman: Mr. Dye, may I interrupt you at this point, please, just for clarification. When the committee reports go into Parliament, they usually have a deadline on them for a response from that department if we had handled it. We are going to be magnificent if we handle every issue in this document here. But is it not the case that you make it a practice in your department to have a follow-up in two years' time or something? It is important to this discussion that we clarify that point.

Mr. Dye: That is just where I was leading to. You have your follow-up process yourself if you have a hearing. If you do not have a hearing, or even if you do, I follow up two years later and I take the comments, the responses by management given two years earlier, and any commitments they have made to your committee and we advise Parliament what the progress has been. Sometimes there is real progress and they are really committed to constructive change. Sometimes it is just a bureaucratic fog and they say that they are about to make a plan or they have other priorities. But often we get very good governmental response at the bureaucratic and the political levels.

So my clout, if you will, is to bring these matters to your attention and to bring it to your attention again if nothing happens. But it is really up to the government, up to the managers, to respond. I do not manage government; I just audit government.

• 1025

Mr. Rodriguez: At page 404 you look at the procedures in the merger review process. It seems to me that you have dealt with what was there and there is no mention whatsoever of the ability of consumers to have a say in the merger procedure. I do not know if you felt it was important that ordinary folks ought to be able to have a forum where they can make presentations to the director with respect to the merger, or whether you think the present procedure is fine and all you have to do is streamline it.

[*Translation*]

problèmes, il arrive souvent que les ministères réagissent avant même la publication du rapport. Ainsi, si les responsables sont convoqués devant le Comité des comptes publics pour répondre aux critiques du vérificateur général, ils sont en mesure de prouver que des progrès ont été accomplis. Parfois, il ne se passe rien; dans ces cas-là, je n'ai pas le pouvoir de forcer quiconque à agir. Je dois compter sur le Parlement, plus précisément sur vous, les députés; je dois espérer avoir piqué votre intérêt, afin que vous teniez des audiences en vue d'interroger les fonctionnaires des ministères en cause...

Le président: Monsieur Dye, excusez-moi de vous interrompre, mais je voudrais demander une précision. Quand le comité fait rapport au Parlement, on fixe habituellement une échéance pour recevoir une réponse des ministères dont nous avons étudiés les comptes. Nous devrons nous surpasser si nous voulons étudier toutes les questions abordées dans le présent rapport, mais n'est-il pas vrai que votre bureau a pris l'habitude de procéder à une vérification dans les deux ans ou à peu près? Il est important de préciser ce point aux fins de la discussion.

M. Dye: J'y arrivais justement. Vous avez vous-mêmes une procédure pour le suivi après avoir tenu des audiences. Si vous ne tenez pas d'audience sur un point précis, ou même si vous en tenez, je donne suite deux ans plus tard. À partir des observations, des réponses données deux ans plus tôt par les gestionnaires en cause, et d'après les engagements qu'ils peuvent avoir pris devant votre comité, nous mesurons les progrès accomplis et nous faisons rapport au Parlement. Parfois, les progrès sont réels et les gens sont vraiment engagés dans la voie de changements constructifs. D'autres fois, on essaie de nous emberlificoter avec des subtilités bureaucratiques; on dit qu'on s'apprête à publier un plan ou bien qu'on a d'autres priorités. Mais nous obtenons souvent une réponse très favorable au niveau des fonctionnaires et des hommes politiques.

Donc, l'influence que je peux exercer se limite à vous signaler les problèmes et à attirer de nouveau votre attention si rien ne se passe. Mais en réalité, c'est l'administration, ce sont les gestionnaires qui doivent donner suite. Je ne gère pas l'appareil administratif; je me contente d'en faire la vérification.

M. Rodriguez: À la page 449, vous examinez la procédure d'examen des fusionnements. Il me semble que vous traitez uniquement des mécanismes existants et qu'il n'est absolument pas question de permettre aux consommateurs d'avoir leur mot à dire dans cette procédure de fusionnement. Je ne sais si vous estimez important que les gens ordinaires puissent intervenir auprès du directeur pour exprimer leur point de vue au sujet d'un fusionnement, ou bien si vous croyez que la procédure actuelle est satisfaisante et qu'il faut seulement se contenter de la simplifier.

[*Texte*]

Mr. Dye: Chairman, no, we do not think the present procedures are fine or that the legislation is fine. There is a whole effort required to bring all of this up-to-date. With respect to consumers, while we would have thought about consumers in here, we would start stumbling into policy again if we started to say to government: you have not taken this into account in your laws. That is their job.

I know it is frustrating, but every time I get into one of these grey areas I really have to assess whether I am auditing the implementation of policy, the rules that are set, or auditing policy. And as you know, I try very hard not to audit policy. I try to audit only the implementation of policy. From time to time people accuse us of stepping over some sort of shifting line. I would argue we do not, but some may perceive that we do.

Mr. Rodriguez: I was just wanting you to audit the procedure.

Mr. Dye: We have not audited the consumer attitudes, Chairman.

M. Robitaille (Terrebonne): Monsieur le président, vous me permettrez de saluer très amicalement M. Dye et de le féliciter pour l'excellent travail qu'il a fait tout au long de son mandat. Je me joins à mes collègues pour vous exprimer notre très grand respect face au travail que vous avez effectué. Vous l'avez toujours fait avec beaucoup de compétence et avec un très grand sens du dévouement et de l'efficacité. Je crois que les bons mots qu'on a eus à votre endroit à la Chambre des communes étaient tout à fait mérités.

Monsieur Dye, dans votre déclaration d'ouverture, vous dites en parlant de Revenu national, impôt:

> . . .les études indiquent qu'il perd plus de 1 milliard de dollars en recettes fiscales chaque année. . .

Je me rappelle fort bien que l'an dernier, dans votre rapport, vous aviez fait état de pertes de revenu de l'ordre d'environ 350 millions de dollars par année, pertes qui étaient attribuables au système de taxation actuel qu'on veut changer. Dans votre rapport de l'an dernier, vous aviez dit que le système de taxation actuel, à cause de ses 22,000 échappatoires, créait des pertes d'environ 350 millions de dollars par année. Lorsque vous parlez de 1 milliard de dollars, est-ce que cela inclut ce problème attribuable au système de taxation actuel? Est-ce que cela fait partie de vos remarques?

M. Dye: Monsieur le président, la vérification de cette année dans le domaine de la taxation était axée vers les contribuables qui n'ont pas les connaissances nécessaires pour faire un rapport annuel, vers le

cheater, the person who does not file a tax return and should, or in the area of people who just make errors in filing their returns. The Department of National Revenue, Taxation has made an analysis of potentially what is out there. Now, nobody has an exact number. The minister is quite correct; I cannot assure Parliament that the number is $10 billion worth of tax gap out there, or more or less, but it is not an unreasonable estimate. The department itself has

[*Traduction*]

M. Dye: Non, monsieur le président, nous ne croyons pas que la procédure actuelle est satisfaisante ni que la loi habilitante est parfaite. Il faudra faire un gros effort pour actualiser tout cela. En ce qui concerne les consommateurs, nous en avons effectivement tenu compte à ce chapitre, mais encore une fois, nous nous serions rendus coupables d'ingérence politique si nous avions commencé à dire au gouvernement: vous n'avez pas tenu compte de ceci ou de cela dans votre législation. Cela, c'est le travail du législateur.

Je sais que c'est frustrant, mais à chaque fois que je m'aventure dans l'une de ces zones floues, je dois me demander si je fais la vérification de la mise en oeuvre d'une politique, des règles qui ont été établies, ou de la politique elle-même. Or, comme vous le savez, je m'efforce dans toute la mesure du possible de ne pas faire la vérification de la politique. Je m'efforce de me limiter à la mise en oeuvre de la politique. De temps à autre, il y a des gens qui nous accusent d'avoir outrepassé nos pouvoirs. Je soutiens que ce n'est pas le cas, mais certains peuvent être d'avis contraire.

M. Rodriguez: Je voulais seulement que vous fassiez la vérification de la procédure.

M. Dye: Nous n'avons pas vérifié l'attitude des consommateurs, monsieur le président.

Mr. Robitaille (Terrebonne): Mr. Chairman, I would like to welcome Mr. Dye and congratulate him for the great job he has done throughout his term of office. I join my colleagues to express to you our deep appreciation for the work that you have done. You have always shown great professionalism, dedication and effectiveness. I believe that the good words that were said to you at the House of Commons were well deserved.

Mr. Dye, in your introduction, you had this to say about National Revenue, Taxation:

> . . .studies show that over a billion dollars of tax revenue is lost annually. . .

I recall vividly that last year, you stated in your report that revenue losses were in the order of $350 million a year, losses that were due to the present taxation system that we want changed. In last year's report, you said that the present taxation system, because of its 22,000 loopholes, was causing losses of about $350 million per year. Now you are talking about $1 billion. Does that include that problem caused by the present taxation system? Is that included in your remarks?

Mr. Dye: Mr. Chairman, this year's audit in the area of taxation was focused on taxpayers who do not have the required knowledge to produce an annual report, on the

tricheur, la personne qui ne remplit pas de déclaration d'impôt et qui devrait le faire, ou bien les gens qui font simplement des erreurs dans leur déclaration. Revenu Canada, Impôt a essayé d'analyser la situation mais personne ne possède les chiffres exacts. Le ministre a tout à fait raison; le chiffre de 10 milliards de dollars de déficit fiscal, sans être certain, est tout à fait vraisemblable. D'ailleurs d'après le ministère, l'ensemble du travail au noir fait perdre plus de un

[*Text*]

said that out of all that underground economy, if you will, that is not generating taxes that should be due, something over $1 billion of tax could be collected that could be used to reduce deficit or used for other programming.

• 1030

As a consequence, my view is that given the statistics in the Department of National Revenue, Taxation, there are times when it pays to spend money in order to make money. There are very persuasive statistics that a $40,000 assessor can generate huge, huge returns, depending on the kind of work they do in each area. There is a table in our report showing the different areas where the difference of one person makes a difference of $300,000 to $900,000, I think it is. That is each person.

I think it is important that enforcement be appropriate so that the taxpayer respects the tax department, so that he knows his tax file will be reviewed in a fair but regular manner, so that it reduces the tendency in some people to report less than a full measure of their taxable income.

M. Robitaille: Si j'ai bien compris, cela veut dire que ces études qui indiquent une perte d'environ 1 milliard de dollars en recettes fiscales n'incluent pas les pertes de 350 millions de dollars attribuables au système de taxation actuel auxquelles vous faisiez allusion l'année dernière.

Mr. Dye: Last year the $350 million I was referring to was with respect to the federal sales tax area and not the income tax area, which is what I am talking about this year. This is personal filings of tax.

An hon. member: Do those three add up?

Mr. Dye: I guess you could add the two together.

M. Robitaille: Vous avez bien répondu à ma question.

Vous venez de dire qu'il était tout à fait approprié, à certains moments, que le gouvernement investisse un peu plus d'argent pour réaliser plus de revenus. Pouvez-vous élaborer davantage? On applique une nouvelle taxe, la TPS, et certains individus nous reprochent d'engager plus de personnel et d'investir un peu plus pour administrer cette nouvelle taxe. Vous semblez dire que cette démarche est tout à fait valable dans la mesure où on s'assure des revenus plus considérables ou une meilleure garantie au niveau des revenus. Est-ce bien ce que vous voulez dire?

M. Dye: Le gouvernement a la responsabilité d'optimiser les ressources pour administrer la TPS. Il y a un moment où il n'y a pas de retour pour les efforts qui sont faits, mais il est nécessaire, à mon avis, de faire un effort suffisant pour que le système soit respecté, je veux dire pour que les contribuables payent la taxe.

M. Robitaille: L'année dernière, en ce qui a trait au problème de pertes de revenus attribuables au système de taxe de vente actuel, vous disiez que la TPS était un système valable pour régler ce problème au niveau de la stabilité et de l'entrée des revenus au niveau des taxes. Êtes-vous toujours du même avis?

M. Dye: Ce n'est pas à moi de donner un appui à la TPS ou. . .

M. Robitaille: Non, je parle du problème que vous aviez précisé dans votre rapport, l'année dernière. Je ne parle pas des autres aspects de la TPS. Je parle de la TPS en rapport avec le problème que vous aviez identifié l'année dernière,

[*Translation*]

milliard de dollars de recettes fiscales qui auraient pu être utilisées pour réduire le déficit ou à d'autres fins.

Au vu de ces chiffres avancés par Revenu Canada, Impôt, il serait sans doute rentable de dépenser de l'argent pour essayer de recouvrer ces montants. Ainsi les chiffres prouvent qu'un contrôleur des contributions touchant 40,000$ par an peut rapporter énormément, selon le travail qu'il effectue. Un de nos tableaux montre qu'un seul contrôleur peut rapporter de 300,000$ à 900,000$ par an. Je dis bien un seul contrôleur.

Mais le contrôle doit se faire selon les règles, de façon à ce que les contribuables respectent le ministère et qu'ils sachent que leurs déclarations d'impôt font l'objet d'un contrôle régulier et équitable, ce qui découragerait certains d'entre eux de chercher à minimiser leur revenu imposable.

Mr. Robitaille: If I understood you correctly, this means that the loss of 1 billion dollars in tax revenues does not include the loss of $350 million dollars due to the present tax system which you mentioned last year.

M. Dye: La perte de 350 millions de dollars que j'ai évoquée l'an dernier se rapporte à la taxe fédérale de vente et non pas à l'impôt sur le revenu dont je parle cette année. Il s'agit des déclarations d'impôt individuelles.

Une voix: Est-ce qu'on peut ajouter les trois?

M. Dye: On peut ajouter les deux.

Mr. Robitaille: That is a fair answer.

You said that there are times when it pays to spend money in order to make money. Could you elaborate on that? With the introduction of the GST, some people have criticized us for hiring new staff and for spending money for the administration of this new tax. From what you have just said, this is quite reasonable since it would bring in more revenues.

Mr. Dye: The government should try to optimize resources used for the administration of the GST. Even when there are no direct returns on some investments, I think a sufficient effort should be made in order to have the system respected by the taxpayers who will therefore pay the tax.

Mr. Robitaille: Last year, speaking about the loss due to the existing federal sales tax, you said that a GST would ensure a greater stability in tax revenues. Are you still of that opinion?

Mr. Dye: I am not here to promote the GST—

Mr. Robitaille: That is not what I meant; I was referring to the problem which you raised in your report last year. I am not talking about the other aspects of the GST. You explained last year that the GST might solve the problem of

[*Texte*]

c'est-à-dire une perte de revenus de 350 millions de dollars par année à cause d'un système comportant 22,000 échappatoires. Votre commentaire face à la TPS avait été positif dans la mesure où cela pouvait régler ce problème. Êtes-vous toujours du même avis?

• 1035

M. Dye: Je suis d'avis qu'il est nécessaire d'avoir un niveau de mise en oeuvre suffisant dans le cas de l'impôt. Il m'est difficile de vous offrir une opinion quant au niveau. C'est un niveau très élevé. C'est une question d'équilibre entre l'efficacité et les coûts. Je préfère un système où la majorité paye honnêtement la taxe.

The Chairman: Mr. Dye, may I ask you a question? Because of the strike involving the Coast Guard during the course of last year, this committee was unable to have the hearings on those problems you outlined a year ago. We could not get into the situation during the strike because there were too many implications. To your knowledge, is that situation you outlined a year ago improving?

Mr. Dye: Chairman, we have not followed up with the Coast Guard, so I am not able to offer your committee any additional information regarding levels of service for ice-breaking we thought should have been established in the Coast Guard. We have brought to your attention this year the *Louis St-Laurent* ice-breaker now in the shipyard under a refit, which has turned out to be a longer and far more expensive process than was originally envisioned.

Mr. Stevenson (Durham): Thank you very much. I would like to add my words of thanks and congratulations and best wishes as you present your last report here. As others have said, you have executed your job very well in preparing these reports over the last decade. I think the various comments members have made certainly reflect that feeling fairly clearly.

In an earlier forum we mentioned a few things on the issue of Crown corporations and the difference that seems to exist in the rate of progress, if we use that word, in accountability between Crown corporations and the in-house government agencies and departments. I would like to go back over a couple of those questions, then continue in that area.

First of all, your comments are generally fairly congratulatory on the improvements in accountability and management in the Crown corporation area. I would like to have your response as to why the Crown corporations have been able to make the progress they have. I think as we reflect back on the 1970s, Crown corporations were probably some of the least accountable areas and there were a number of interesting reports coming out from the Auditor General at that time. Can we go back to your comments on why there was improvement there relative to what has happened in the larger government service?

• 1040

Mr. Dye: Mr. Chairman, to answer Mr. Stevenson's question, I suppose it probably has something to do with organizational theory. When compared to the Public Service, the Crown corporations are much smaller. They have a clearer mandate, although you will see in my report that I am still not satisfied that their mandate or their objectives are so clearly stated that you can link objectives to results.

[*Traduction*]

the $350 million loss in tax revenues due to the 22,000 loopholes. Are you still of that opinion?

Mr. Dye: I feel that taxes should be set at a level which strikes a balance between efficiency and costs. But I cannot give you an opinion as to the exact level. I prefer a system in which most people pay their taxes honestly.

Le président: Je voudrais moi aussi vous poser une question, monsieur Dye. En raison d'une grève de la Garde côtière l'an dernier, il nous a été impossible de consacrer des audiences aux questions que vous avez évoquées l'an dernier. À votre connaissance, la situation s'est-elle améliorée depuis un an?

M. Dye: Comme nous n'avons pas continué à suivre le cas de la Garde côtière, je ne peux pas vous donner davantage de renseignements au sujet du travail des brise-glaces. Par contre nous vous signalons cette année que les travaux de réfection du brise-glace Louis St-Laurent ont été beaucoup plus longs et beaucoup coûteux que prévus à l'origine.

M. Stevenson (Durham): Je tiens moi aussi à remercier et à féliciter M. Dye de son excellent rapport. Nous sommes tous d'accord pour dire que vous avez fait un excellent travail pendant 10 ans.

Il a été question de l'écart, pour ce qu'est des progrès en matière de responsabilité, entre les société d'État et le reste des organismes gouvernementaux et des ministères. J'ai quelques questions à vous poser à ce sujet.

Dans l'ensemble, vous faites valoir que sur le plan de la responsabilité et de la gestion les sociétés d'État sont en nette amélioration. À quoi attribuez-vous ce progrès? Vous vous souvenez certainement qu'au cours des années 70, les sociétés d'État étaient à la traîne comme le faisait remarquer le vérificatieur général de l'époque. À quoi donc attribuez-vous cette amélioration par rapport aux autres services de l'État.

M. Dye: Cette amélioration est sans doute attribuable aux modalités d'organisation. En effet, les sociétés d'État sont beaucoup plus petites que la fonction publique et, même si leur mandat est plus précis, il ne l'est pas encore suffisamment à mon avis, comme je le fais remarquer dans mon rapport, et le lien entre objectif et résultat pourrait être plus clair.

[*Text*]

But on balance, say, for some of the very large Crown corporations—and most of them are quite small—there is a reasonably well-understood objective, competent people managing them, a new regime of auditing. There are requirements for internal audit that are met in most Crowns, although not in all, much improved external audit responsibilities—because it brings in the question of special examination, looking at any significant deficiencies in the operations of Crowns—and a regime that puts the responsibility for the overall management of a Crown squarely on the board of directors.

There is a fair clarity of relationships. There is accountability, which is much clearer because the corporation is small, the rules are clear, and the objectives may be clear and less complex than in the broader Public Service, where there is usually a bigger political impact and a multiplicity of objectives, some unstated, and perhaps a Public Service that is treated in a homogeneous way.

I think there are large differences between the agronomist out on the Prairies, the weatherman up in the Yukon, and the soldier fighting in the Gulf. Yet they are basically expected to apply the same rules, which does not make sense. The Crown corporations can tailor their personnel rules to the particular needs of the corporation and can focus on getting the job done in, I think, a much easier way. I guess I am saying that small is beautiful.

Mr. Stevenson: So when you mention the agronomist, the soldier and so on, you are really referring to the difficulties in the larger government service relative to the situation in the Crown corporations.

Comments have been made at various times to the effect that if we had fewer ministers and fewer departments, we would save the taxpayers some money. But that approach, in a sense, creates bigger units to manage. How do you reconcile the advantages clearly shown in the smaller units, as exemplified in the Crown corporations, with the frequent comments from various quarters on reducing the number of departments and putting them into bigger groups?

Mr. Dye: Mr. Chairman, there are many models around the world that can be looked at, such as the Swedish model, for example, where they have very small ministries and fewer ministers. The ministries tend to involve a maximum of 100 to 200 people and are basically political in nature. Beyond those will be action departments that are focused only on their objectives, without political interference. They know what their job is and have a director general who goes out and gets the job done with his team.

If you take a look at the New Zealand model, you will see that they have not done quite the same thing, but have put their organizations under clear objectives, whereby the chief executive of the department is called the chief executive officer and is no longer called... I think they called them secretaries or permanent secretaries down there. They fired them all, then brought back the ones they thought were most competent, cut a contract between a minister and what we would call a deputy minister, whom they now call a chief executive officer, and said, this is the output we expect, the officer has a three-year deal, and he is to go and do it.

[*Translation*]

Mais je dirais que la plupart des sociétés d'État se sont fixé des objectifs clairs, leur gestion est assurée par un personnel compétent et la vérification se fait sur des bases nouvelles. Dans la plupart des sociétés d'État, la vérification interne est faite selon les règles, et la vérification externe est en nette amélioration, les membres du conseil d'administration étant responsables de la gestion globale des sociétés d'État.

Donc les sociétés d'État étant plus petites que la fonction publique, les règles ainsi que les objectifs sont plus clairs alors que dans la fonction publique, les objectifs sont beaucoup plus nombreux et ceux-ci ont souvent des incidences politiques.

Alors qu'il n'y a aucune mesure entre les fonctions d'un agronome des Prairies, d'un météorologue du Yukon et d'un soldat stationné dans le Golfe, on leur applique en principe les mêmes règles, ce qui manque de logique. Les sociétés d'État, en revanche, fixent leurs règles en fonction de leurs propres besoins, ce qui leur permet de concentrer leur énergie sur la tâche à accomplir. Le gigantisme n'a pas que des avantages.

M. Stevenson: Donc la fonction publique, en raison de sa masse, a plus de mal à fonctionner que les sociétés d'État.

On a dit souvent qu'en réduisant le nombre de ministères, on parviendrait à réaliser des économies; mais je crains que cela se traduirait par des ministères encore plus énormes que ceux qui existent actuellement. Pensez-vous que l'on puisse réduire le nombre de ministères comme certains le proposent pour les regrouper dans des ensembles encore plus grands alors que vous venez de nous expliquer que les sociétés d'État, du fait justement qu'elles sont plus petites, fonctionnent mieux.

M. Dye: Je pourrais vous citer le cas de la Suède, où les ministères sont plus petits et moins nombreux que chez nous. Leur effectif varie de 100 à 200 personnes, qui s'occupent essentiellement de tâches d'ordre politique. Il y a en outre des ministères chargés uniquement d'appliquer les objectifs sans ingérence politique. Ces ministères sont dirigés par un directeur général qui, avec son équipe, veille à ce que les choses se passent comme prévu.

En Nouvelle-Zélande, les ministères ont été remaniés et leurs titulaires ne portent plus comme autrefois le titre de secrétaire. Seuls les plus compétents ont été retenus et des accords ont été passés entre chaque ministre et son sous-ministre, qui en Nouvelle-Zélande porte le titre de directeur général, accords portant sur un plan triennal que ce dernier doit mettre en oeuvre.

[*Texte*]

It is a very interesting model, Mr. Chairman. I think I have said to your committee before that you should go down to New Zealand, where you should see a completely different public service approach. It probably has flaws, but it seems to me that some very interesting thinking is going on south of the equator that we might want to consider. I know some of our bureaucrats have travelled to see it.

• 1045

Mr. Rodriguez: Argentina is south of the equator, but you do not want to go there.

Mr. Dye: I did not discuss Argentina, but I am aware of some of the states in Australia undertaking very interesting, innovative ways of managing the public service. There is a great clarity of objectives. Maybe you can have a very successful large organization if it has clear objectives. I know you can do it if you have clear objectives and a small organization. They are more nimble; they are more focused. I think they are more satisfying to be in than these large organizations.

Mr. Stevenson: You would take a large department, as we know it today, and split it into several smaller, more targeted groups, but still under one minister. Is that it?

Mr. Dye: Chairman, it is not for me to tell the government how to organize. I am their auditor, not their management consultant on organizational design. I am going to start treading into policy here and that is going to get me in deep trouble again.

Mr. Stevenson: Let me ask the question in a way to—

Mr. Dye: Your suggestion is what I probably believe, without trying to stumble into policy. One minister, with very strong managers in various sectors, can probably handle the work quite competently, and as long as there is good co-ordination among the management in the different sectors you might well have a more effective Public Service. I cannot recommend that to government because I am not their consultant, but it does make sense to me.

The Chairman: The committee does not mind your giving good advice, Mr. Dye.

Some hon. members: Hear, hear!

Mr. Stevenson: In my last question I asked for clarification of his previous answer more than to lead him into uncharted waters of policy.

M. Guilbault (Drummond): Monsieur le vérificateur général, je me joins à mes collègues pour vous féliciter, vous et votre personnel, pour votre travail. Je siège au Comité des comptes publics depuis six ans. Je suis également membre du Comité des Affaires étrangères et du commerce extérieur qui siège aussi ce matin, mais j'ai insisté pour venir ici pour vous rendre cet hommage.

Cette année, il y a beaucoup moins d'histoires d'horreur dans votre rapport qu'il n'y en avait les années précédentes. C'est sûrement attribuable au travail que vous avez fait au fil des ans. Vous avez incité les ministres ou les ministères à se pencher sur ce dont vous faisiez état.

[*Traduction*]

Il s'agit d'un modèle fort intéressant, monsieur le président. Vous feriez bien, à mon avis, de vous rendre en Nouvelle-Zélande pour voir comment leur système fonctionne. Il n'est sans doute pas parfait, mais je pense que cela pourrait vous donner quelques idées intéressantes. Un certain nombre de nos fonctionnaires se sont déjà rendus en Nouvelle-Zélande en voyage d'étude.

M. Rodriguez: L'Argentine est également au sud de l'équateur mais vous ne nous conseillez pas d'y aller.

M. Dye: Je n'ai rien à dire au sujet de l'Argentine. Ce que je sais par contre, c'est qu'en Australie, certains États ont introduit des innovations intéressantes dans la fonction publique. Les objectifs notamment sont clairement explicités. Il est possible qu'une organisation, même énorme, fonctionne bien à condition d'avoir des objectifs clairs. Ce qui est certain, c'est que c'est plus facile pour une organisation de taille réduite, où le changement se heurte à moins de pesanteur. Le travail doit être plus motivant dans une petite entreprise que dans une organisation énorme.

M. Stevenson: Est-ce que vous préconisez de scinder nos énormes ministères en plusieurs services de taille réduite mais qui continueraient à être chapeautés par un seul ministre.

M. Dye: Il ne m'appartient pas de donner des conseils au gouvernement dans ce domaine car j'ai été engagé comme vérificateur général et non pas comme consultant en gestion. Je ne voudrais surtout pas m'attirer des ennuis en abordant des problèmes d'ordre politique.

M. Stevenson: Je vais essayer de modifier ma question.

M. Dye: Un ministre flanqué de directeurs compétents à la tête de différents services pourrait à mon avis fort bien s'en tirer; à condition donc d'obtenir une bonne cohésion au plan de la gestion des différents secteurs, cela permettrait peut-être de rendre la fonction publique plus performante. Il ne m'appartient pas de faire pareille recommandation mais il me semble que ce serait logique.

Le président: Vous pouvez toujours nous donner de bons conseils, monsieur Dye.

Des voix: Bravo!

M. Stevenson: Je vais simplement essayer de lui faire expliciter sa réponse et non pas de le pousser à se lancer dans des propos d'ordre purement politique.

Mr. Guilbault (Drummond): Mr. Dye, I want to thank you and congratulate you as well as your colleagues for your excellent work. I have been sitting on the Public Accounts Committee for six years, I am also a member of the External Affairs and International Trade Committee which is sitting this morning, but I have made a point of coming here in order to congratulate you.

There are fewer horror stories in your report this year than in the previous years. This is certainly due to the work which you have accomplished during these past 10 years. You encouraged ministers to focus on the problems which you pointed out.

[*Text*]

Cette année, vous évaluez de plus en plus la gérance et vous demandez au gouvernement de faire beaucoup plus avec moins de ressources et de se fixer des objectifs. Vous analysez aussi les objectifs que le gouvernement se fixe.

Vous parlez entre autres de la chicane... J'ai ici un article de journal: «La juridiction qui nuit à la lutte antidrogues». Vous parlez du manque de collaboration entre la GRC et le ministère du Revenu national.

Je pense que l'armée joue aussi un rôle pour empêcher l'arrivée des drogues par les voies maritimes entre autres. Vous n'en parlez pas. Est-ce voulu de votre part ou est-ce parce que vous n'avez pas eu le temps d'émettre un commentaire ou de penser à cela? On sait que l'armée collabore beaucoup avec la GRC et avec...

M. Dye: Monsieur le président, il y a beaucoup de petites histoires d'horreur disponibles, mais il n'y a pas de raison de diffuser toutes les mauvaises nouvelles. C'est petit, et je préfère mettre l'accent sur les éléments plus importants.

• 1050

Vous avez posé une question sur le rôle de la Garde côtière dans la lutte contre la drogue. Je sais que la GRC et les Douanes demandent leur aide, mais je ne suis pas certain de leur mandat. Je dois faire de la recherche sur ce mandat. Ce n'est pas dans la vérification de cette année.

M. Guilbault: Je sais qu'avec le NORAD, on contrôle une grande partie de cela. Il y a beaucoup de fraude possible dans ce domaine. Je voulais simplement vous soumettre cette question.

Il est tout de même ironique que vous n'ayez pas fait de commentaires cette année sur le plus gros dossier que vous ayez jamais eu, à savoir celui de Petro-Canada. Vous n'avez pas obtenu l'information que vous vouliez, et le gouvernement est maintenant en train de privatiser Petro-Canada. C'est peut-être la plus grande déception de votre mandat, mais j'aimerais avoir votre commentaire là-dessus.

M. Dye: Monsieur le président, au sujet de Petro-Canada, l'année dernière, j'avais donné ma réaction au jugement de la Cour suprême et j'avais demandé au Parlement de m'aider. Il n'y a pas eu de réponse. Il y a eu un grand silence. Vous n'avez pas accordé d'aide et d'appui à votre vérificateur. Je suis le vérificateur de tous les députés au Parlement, et non seulement celui des députés de l'opposition. C'est un problème qui n'est pas résolu. Ma cause ne jouit pas d'un appui politique. Il y a un manque d'appui.

Mr. Rodriguez: The Tories did not support your cause. Let us be very clear.

M. Dye: Ni les libéraux.

M. Guilbault: J'ai tout de même posé la question.

Parmi les grands dossiers que vous avez évalués, il y a eu celui du crédit d'impôt à la recherche scientifique. Vous avez aidé le gouvernement à récupérer des sommes importantes. Je me souviens qu'on a fait une étude là-dessus. Vous avez dit, à un moment donné, qu'il y avait encore des montants que les ministères pouvaient recouvrer. Savez-vous où en est rendu ce dossier?

[*Translation*]

This year you have been focusing on management and you are asking the government to do more with fewer resources and to set out clear objectives. Furthermore you have analysed these objectives.

I have a newspaper article here which speaks about the jurisdiction which hampers the war on drugs. You point out that there is a lack of cooperation between the RCMP and Revenue Canada.

The army also has a role to play in preventing drugs from entering the country by sea. That is one thing you did not mention. Is it because you did not have time to study this case? We all know that the army cooperates with the RCMP and...

Mr. Dye: There are many small horror stories, but there is no reason to harp only on bad news. I would rather deal with more important questions.

You asked a question about the role of the Coast Guard in the war on drugs. I know that the RCMP and Customs need their help but I do not know exactly what their mandate is. I will have to do some research here. This problem has not been audited this year.

Mr. Guilbault: This comes directly under NORAD's control. There is all kinds of possibilities of abuse here but I wanted simply to ask you this question.

I find it ironic that your report contains no comment on Petro-Canada which is certainly the biggest issue which you ever had to examine. You did not manage to get the information which you needed and now the government is privatizing Petro-Canada. It must be your greatest disappointment and I would like to hear your comments on that.

Mr. Dye: Last year I stated my position regarding the Supreme Court's judgement in the case of Petro-Canada and I had asked Parliament for help but I got no response, only silence. You did not support your Auditor General. I am the Auditor for all members of Parliament not just members of the Opposition. This problem has still not been resolved and I still lack political support.

M. Rodriguez: Disons les choses comme elles sont. Ce sont les conservateurs qui ne vous ont pas appuyé.

Mr. Dye: The Liberals did not either.

Mr. Guilbault: Still I asked the question.

Among other issues, you examined the scientific research tax credit and you helped the government to recover vast amounts. But you also said that more money could be recovered by the departments. What is the present situation?

[*Texte*]

Mr. Dye: Mr. Chairman, when we first reported on the SRTC—my recollection is that it was enacted in January 1984 and we started to audit in April 1984—we recommended to the Minister of Finance then that he seriously consider looking at the problems that were emerging. This was about August 1984. As some of you will remember, it was an election time and the minister of the day felt he could not disturb the position he had taken just before an election.

It was not a popular issue for us to be in there auditing something that could well become an election issue. We did not want to have our work influence an election in any way, so we backed off, waited for the results of the election, and wound up talking to a new Minister of Finance. That Minister of Finance, Mr. Wilson, took action on the advice of his officials. Perhaps he considered what we had offered and put in a grandfather clause.

About then, that was our first report to Parliament about our concerns of the potential rip-offs by dishonest people in making claims for SRTC. We then followed up about two years later, I think it was. This committee had quite an interesting discussion, and the Department of Finance gave it their analysis of the losses.

• 1055

My recollection is that one further time it came before this committee and the number for the losses was indeed higher, but at that point all the steps to turn off this program that was not being delivered in the way anticipated had been taken. They had done all the things to stop the leakage at that point, and the tax department was being aggressive in searching out those who needed to be reviewed for tax purposes.

What I do not know, Mr. Chairman, is where we are today. If I were to hazard a guess—and maybe, Larry, you could help me here—the cost to the taxpayer is of the order between $3 billion and $4 billion, is it not?

Mr. Chairman, perhaps the department could give you an update on that. I am not right on top of it. I apologize for that. I have not looked at it recently, but it is a very significant sum. I think there are very good lessons to be learned on how not to put together a tax program.

The Chairman: Mr. Guilbault, in relation to your question, I might refer to the Standing Committee on Public Accounts, April 1989, 2nd Session of 34th Parliament, in their report, item 10 on page 4, regarding scientific research and development tax credit:

> The Public Accounts Committee found the Department of Finance negligent in its management of this tax expenditure program. In particular, the department mismanaged consultations, did not carry out sound economic analysis, failed to properly define research, and allowed the quick-flip procedure which cut funds for research and led to abuse. The committee recommended improved reporting to Parliament at all stages of tax expenditure programs, better control and evaluation procedures, and development of a mechanism to quickly alter misguided programs.

[*Traduction*]

M. Dye: C'est à l'issue de notre vérification entamée en avril 1984, après l'introduction en janvier 1984 du crédit d'impôt à la recherche scientifique, que nous avons signalé au ministre des Finances que ce crédit allait poser de graves problèmes. C'était aux environs d'août 1984. Mais c'était au moment des élections, et le ministre n'a pas jugé opportun de modifier une décision prise juste avant les élections.

Vous comprendrez donc que c'était délicat pour nous de nous lancer dans la vérification d'un problème qui risquait de devenir un enjeu électoral. Nous avons donc décidé pour ne pas influencer les élections d'attendre que celles-ci aient lieu. C'est ainsi que nous nous sommes adressés au nouveau titulaire, M. Wilson, qui a pris une série de mesures, dont notamment une clause sur les droits acquis comme nous l'avions conseillé.

Nous avons donc à cette époque soumis notre premier rapport sur les déclarations frauduleuses en matière de crédit d'impôt à la rechercher scientifique. Deux ans plus tard, nous avons soumis un autre rapport. Le comité en a discuté et le ministère des Finances lui a soumis une étude sur les pertes imputables à ce crédit d'impôt.

Lorsque la question est revenue encore une fois sur le tapis, les pertes avaient encore augmenté; mais les mesures avaient déjà été prises pour mettre un terme à ce programme qui n'avait pas donné les résultats escomptés. Le service de l'impôt s'est élancé énergiquement à la poursuite de ceux qui avaient fait des déclarations frauduleuses.

J'ignore où en est la situation actuellement. Je pense que toute cette affaire a dû coûter entre trois et quatre milliards de dollars.

Vous pourriez vous adresser au ministère pour avoir des chiffres plus précis. Je m'excuse mais je ne pourrais pas vous en dire davantage. Ce que je sais, c'est que les montants sont importants. J'espère qu'on aura retenu la leçon.

Le président: Au sujet de votre question, monsieur Guilbault, je vous renvoie au rapport du Comité permanent des comptes publics d'avril 1989 deuxième session de la 34e législature, point 10, page 4, concernant la recherche scientifique et le crédit d'impôt au développement:

> Le Comité des comptes publics constate que le ministère des Finances a fait preuve de négligence dans la gestion de cette mesure fiscale. Le ministère n'a notamment pas fait suffisamment de consultations, il n'a pas effectué d'analyses économiques convenables, il n'a pas suffisamment explicité la recherche à faire, et il a autorisé les ventes et les achats de titres qui ont eu pour effet de réduire les crédits destinés à la recherche et qui ont abouti à des manoeuvres frauduleuses. Le comité recommande que le Parlement soit mieux tenu au courant de toutes les mesures fiscales, que celles-ci fassent l'objet de contrôles et d'évaluations plus serrés et que des mesures soient prises afin que des programmes peu judicieux puissent être rapidement modifiés.

[*Text*]

In the interests of effectiveness and efficiency and good management and precise decision-making in the elected side of the Public Service, I am not one who believes in allowing meetings to go on indeterminately, because I think the longer they go, the more ineffective we all become. So I am going to hear Mr. Bellemare and then Mr. Rodriguez, and if everyone is content with that, we will end the meeting at this stage. Does the committee agree with that?

Some hon. members: Agreed.

Mr. Wilson: Mr. Chairman, Mr. Stevenson raised the point that the notice referred to 9.30 a.m. and 11 a.m. time slots—

The Chairman: That is right.

Mr. Wilson: Perhaps, Mr. Chairman, we could hear from Mr. Bellemare and Mr. Rodriguez, then if members on this side have something—

The Chairman: Mr. Stevenson is already on the list.

Mr. Bellemare: Mr. Chairman, the reference was made by Mr. Wilson after I spoke that perhaps my approach to the questioning was a bit *parce que* I was seemingly supporting blindly—those are not the exact words; these are the conclusions I drew—my electorate being *primordialement* public servants. I make no apology for defending my electorate as I would assume Mr. Wilson would defend his rural electorate.

I can assure you that what I am defending is accountability. If there are any public servants who are incompetent, inefficient or fraudulent, they should be heaved. But I am looking at the morale of the public servants. That is my electorate and my responsibility is toward the whole of Canada.

I was very interested, having said that—

Mr. Wilson: If I may, Mr. Chairman, I certainly want to go on record as not attributing any untoward motive towards Mr. Bellemare. I think all members are here, of course, to represent their constituents, and indeed to further the interests of the country. I certainly want to compliment Mr. Bellemare who, I have observed over the past two years, has very well represented his constituency and made an important contribution to this committee and, I am sure, to the country. I want you to know that, Mr. Bellemare.

• 1100

Mr. Bellemare: I am very thankful for that. My campaign manager will be quoting from one of the élite members of the Conservative Party.

Mr. Wilson: No doubt Mr. Bellemare will have an opportunity to reciprocate in due time.

The Chairman: I sense that a steam valve has been released and another one closed, building up the pressure. Mr. Bellemare, would you continue, please, with very constructive questioning.

Mr. Bellemare: One thing I do appreciate, Mr. Chairman, is the honest debating—in a broad sense—to arrive at the truth that both I and Mr. Wilson enjoy. If he ever left this committee, I think I would try to find out where he is and follow him. We give both sides.

Having said all that, everyone has been saying how perfect is Mr. Dye. I am very appreciative of having had Mr. Dye as my first experience. I find him a great deal of fun. But I do not find him all that perfect. I will tell you why.

[*Translation*]

Pour assurer la bonne marche de nos réunions, j'estime que nous ne devons pas siéger trop longtemps, car des réunions trop longues ont tendance à devenir peu productives. Donc si vous êtes d'accord, je vais donner la parole à M. Bellemare et ensuite à M. Rodriguez, après quoi je vais lever la séance. Tout le monde est d'accord?

Des voix: D'accord.

M. Wilson: M. Stevenson fait remarquer que sur l'avis de convocation il est indiqué de 9h30 à 11 heures...

Le président: C'est exact.

M. Wilson: Après que M. Bellemare et M. Rodriguez auront posé leurs questions, si les députés de ce côté-ci de la salle veulent ajouter quelque chose...

Le président: J'ai déjà le nom de M. Stevenson sur ma liste.

M. Bellemare: Après mon intervention, monsieur le président, M. Wilson a laissé entendre que je cherche essentiellement à défendre mes électeurs parce qu'il s'agit en majorité de fonctionnaires. Or je n'ai pas à m'excuser de défendre mes électeurs et je présume que M. Wilson défend lui aussi ses électeurs des régions rurales.

Je tiens avant tout à la responsabilité, et les fonctionnaires incompétents ou malhonnêtes doivent être mis à la porte. Mais le moral des fonctionnaires me tient également à coeur car c'est eux qui constituent le gros de mes électeurs.

Je voudrais maintenant...

M. Wilson: Je n'ai nullement cherché à attribuer des motifs quelconque à M. Bellemare. Chaque député défend en même temps ses électeurs ainsi que le pays tout entier. Je saisis donc cette occasion pour féliciter M. Bellemare, qui depuis deux ans assure la défense de sa circonscription et apporte ainsi sa contribution au comité ainsi qu'au pays tout entier. Je tenais à vous le dire, monsieur Bellemare.

M. Bellemare: Je vous en suis très reconnaissant. Le responsable de ma campagne électorale rapportera les paroles d'un des membres de l'élite du Parti conservateur.

M. Wilson: Je suis sûr que M. Bellemare aura l'occasion de me féliciter à son tour.

Le président: Je sens que l'atmosphère est de plus en plus tendue. Monsieur Bellemare, pourriez-vous poser vos questions sans vous écarter du sujet?

M. Bellemare: Ce que j'aime, monsieur le président, ce sont les discussions franches qui permettent d'en arriver à la vérité, cette vérité que j'apprécie autant que M. Wilson. Si jamais il devait quitter le comité, j'essaierais de savoir où il est afin de le suivre. Nous donnons les deux points de vue.

Cela dit, tout le monde porte M. Dye aux nues. Je suis très heureux d'avoir enfin l'occasion de l'entendre, et je le trouve très amusant, mais il est loin d'être parfait, et je vais vous dire pourquoi.

[*Texte*]

I had a terrific disappointment today. Yesterday I asked Mr. Dye a question about Revenue Canada. I asked him about the accounts receivable. You would think that Mr. Dye was—

le dépositaire de toute la vérité au sein du gouvernement.

I thought he would give me the perfect answer, the biblical answer.

My question was on how much the accounts receivable in Revenue Canada would add up to. I took down notes yesterday. I admit it was in camera, and I admit you were not ready; you consulted with other people. I admit it was a "guesstimate"; that is the feeling I got. You said that it was $4 billion, more or less, which would include $700 million of uncollectables from student loans. Perhaps Mr. Dye could make a statement on the statement I am about to make.

The accounts receivable in 1984 at Revenue Canada was $3.5 billion, more or less. As of October 31, 1990, less than 24 hours ago, even though Mr. Dye gave me the $4 billion guesstimate, the actual amount of receivables, after all write-offs of approximately $2.5 billion, totals nearly $7 billion. To be exact, the figure is $6.9 billion. Could you possibly comment on that? I have a feeling someone at Revenue Canada is sleeping at the switch.

Mr. Dye: I am not of the opinion that somebody is sleeping at the switch. It depends what you consider a receivable. I am going to give you some technical language because I think I have to.

If the number if $6.9 billion, I suspect the number is only the debit side of the number, the receivable part. It does not take into account the refund side of the number. When tax filers file their personal tax returns in the spring, some are due refunds and some have to pay. How much is to be paid? When is the receivable to be identified?

Mr. Bellemare: May I interrupt you? Are you guessing, or are those the right figures? Are you giving an answer that would be very compatible with what might be? You are the auditor, not some public servant I met on a bus, trying to justify a situation. Are you giving me audited figures?

Mr. Dye: The problem, Mr. Chairman, is to identify when a receivable is a receivable. Is it the amount a taxpayer files? Is it receivable at the time the assessment is made, or is it receivable after there has been a dispute and a court has settled the amount? It is a problem in accounting as to what is a receivable.

The tax department has estimates. They have to pick a point in time. The tax is receivable. Is it receivable for the current year, at December 31, and yet you file April 30, or is it receivable at April 30 for four months earlier?

• 1105

Mr. Bellemare: Mr. Dye, while you are going through that auditing juggling act, may I tell you, no matter how you juggle it, in 1984 it was $3.5 billion, and today I am stating that it is $6.9 billion. You use the balls and the pins and all

[*Traduction*]

J'ai été extrêmement déçu aujourd'hui. Hier, j'ai posé à M. Dye une question sur Revenu Canada, à propos des comptes débiteurs. M. Dye ayant l'air d'être...

the guardian of all truth in government.

je pensais qu'il me donnerait une réponse parfaite et absolue.

Je lui ai demandé à combien se chiffraient les comptes débiteurs de Revenu Canada. J'ai pris des notes hier. C'est vrai que la séance était à huis clos, et je reconnais que vous n'étiez pas prêt; vous avez consulté votre personnel. J'admets que c'était une estimation approximative, et c'est l'impression que j'ai eue. Vous avez dit qu'il s'agissait d'environ 4 milliards de dollars dont 700 millions au titre de prêts aux étudiants irrécouvrables. M. Dye pourrait peut-être commenter ce que je vais de dire.

En 1984, les comptes débiteurs de Revenu Canada représentaient environ 3,5 milliards de dollars. Au 31 octobre 1990—il y a moins de 24 heures—même si M. Dye en avait évalué le montant à quelque 4 milliards de dollars, les créances réelles, moins environ 2,5 milliards au titre de toutes les radiations, s'élevaient à environ 7 milliards de dollars, ou 6,9, pour être précis. Auriez-vous des observations à faire à ce sujet? J'ai l'impression qu'à Revenu Canada quelqu'un ne fait pas ce qu'il devrait faire.

M. Dye: Ce n'est pas mon impression. Cela dépend de ce que vous entendez par créance. Je vais devoir vous donner une explication assez complexe.

Si le chiffre est de 6,9 milliards de dollars, il ne représente sans doute que les montants à recevoir plutôt que les remboursements. Lorsque les contribuables envoient leurs déclarations au printemps, certains auront des remboursements et d'autres devront payer Revenu Canada. Combien ce dernier va-t-il recevoir? Quand considérera-t-on les montants à recevoir comme des créances?

M. Bellemare: Puis-je vous interrompre? Ces chiffres sont-ils réels ou approximatifs? Votre réponse correspond-elle à la réalité? Vous êtes le vérificateur général et non pas un fonctionnaire que j'ai rencontré dans l'autobus, et qui essaie d'expliquer telle ou telle situation. A-t-on vérifié les chiffres que vous me donnez?

M. Dye: Le problème, c'est de déterminer quand le montant devient créance, monsieur le président. Le devient-il dès que le contribuable produit sa déclaration, lorsque la cotisation est établie ou une fois le montant déterminé, en cas de litige, par un tribunal? Ce qu'est une créance pose donc des problèmes de comptabilité.

Le ministère du Revenu a des prévisions budgétaires, et il doit déterminer quand l'impôt est payable. L'est-il pour l'année en cours, au 31 décembre, alors que l'on envoie sa déclaration le 30 avril, ou est-il payable au 30 avril, quatre mois plus tard?

M. Bellemare: Monsieur Dye, quelle que soit la façon dont vous jonglez avec les chiffres, il n'en reste pas moins qu'en 1984, il s'agissait de 3,5 milliards de dollars et qu'aujourd'hui nous en sommes à 6,9 milliards de dollars.

[*Text*]

the gimmicks you want to juggle your auditing to justify what is happening and to try to confuse me as much as possible, but I will tell you, using the same kind of juggling act, figure from figure, it is $6.9 billion compared to $3.5 billion, which is nearly double. Therefore, I would say that someone is asleep at the switch at Revenue Canada. And if they are not asleep at the switch at Revenue Canada, there is something wrong with the accounting. And if there is not something wrong with the accounting—

The Chairman: Mr. Bellemare, your time is up.

Mr. Bellemare: —then maybe you should get into forensic auditing.

Mr. Dye: Chairman, I would like to go on the record as saying that I have recommended for a long time that the Government of Canada book its accounts receivable for income taxes. It does not. It takes up revenue on income tax on a cash basis, which I think is a curious way of accounting. However, until recently there was no sound basis on which to say this is the number, and nothing for us to audit in order to say it is $4 billion net, or it is $6 billion less $2 billion credits, whatever the number is.

In *The Public Accounts of Canada*, tabled last Monday, I think it was, on page 4.2 in Volume II you will see a table, and I think your colleague has been referring to this. At March 31, 1990, it shows that there was $6,722,859,297 receivable from tax revenues of personal, corporate, unemployment insurance, non-resident, excise tax, energy taxes and others, less an allowance for doubtful accounts of $3 billion and change, leaving a net of $3.6 billion. I estimated $4 billion off the top of my head, not having looked at it for a couple of years, and it turns out it is $3.673 billion. I was out by a few million dollars.

Anyhow, I would like to see it booked. I think that is one more step for the improvement of the accounts, and it can be done. We should book the receivables; we should book the refunds. But what we have to know is what they are, what the definition is, and that is not yet determined. But I think you can come to a reasonably good estimate that is auditable, and I think it should be done.

Mr. Rodriguez: Mr. Dye, you audited the Atlantic Canada Opportunities Agency and specifically a project called NsCD, in which the government, ACOA, put up $8.5 million in loans and loan guarantees, and some months after that the company went into receivership. When you looked into that particular project, did you see the business plan? When you audited it, did you examine the business plan? How could some of the things that the receiver notes get by the people who have responsibility for examining the business plan, the viability of the project? What did you find? What happened to the $270,000 that got down to the Bahamas? What happened to the $3.4 million that disappeared into a related company?

[*Translation*]

Vous pouvez jongler tant que vous voulez avec les chiffres pour justifier ce qui se passe et pour essayer de m'embrouiller le plus possible, mais en utilisant le même raisonnement, nous nous retrouvons toujours avec 6,9 milliards de dollars par rapport à 3,5 milliards de dollars, soit pratiquement le double. Je dis par conséquent que si tout le monde à Revenu Canada, fait son travail, c'est la comptabilité qui laisse à désirer alors, et si ce n'est pas le cas. . .

Le président: Monsieur Bellemare, vous avez épuisé votre temps de parole.

M. Bellemare: . . .vous devriez vous lancer dans la vérification médico-légale.

M. Dye: Monsieur le président, je voudrais rappeler qu'il y a longtemps que je recommande au gouvernement du Canada de comptabiliser ses débiteurs en ce qui concerne l'impôt sur le revenu. Il ne le fait pas, et il applique la comptabilité de caisse à ses recettes fiscales, ce qui me paraît pour le moins curieux. Cependant, encore récemment, aucune méthode valable ne nous permettait d'établir les débiteurs de façon certaine ou de les vérifier pour dire qu'ils représentaient 4 milliards de dollars nets, ou 6 milliards de dollars moins deux milliards de crédit, par exemple.

Dans *Les comptes publics du Canada* déposés lundi dernier, à la page 4.2 du volume 2, il y a un tableau dont a parlé votre collègue. Au 31 mars 1990, il est indiqué qu'il y avait 6,722,859,297 dollars de recettes fiscales à percevoir au titre de l'impôt sur le revenu des particuliers, des sociétés, des cotisations et contributions d'assurance-chômage, des non-résidents, des taxes d'accise, des taxes en matière d'énergie, etc., moins une provision pour créances douteuses de 3 milliards de dollars et quelque, ce qui laisse 3,6 milliards de dollars nets. J'ai évalué cela grosso modo à 4 milliards, parce qu'il y a quelques années que je n'examine pas cette question, et en fait, il s'agit de 3,673 milliards de dollars. Je me suis donc trompé de quelques millions de dollars.

Quoi qu'il en soit, j'aimerais que ce soit comptabilisé. Il est possible de le faire, et les comptes en seraient améliorés davantage. Il faudrait comptabiliser les débiteurs ainsi que les remboursements. Mais il reste encore à définir ces comptes, ce qui n'a pas encore été fait. Il me paraît possible d'en arriver à une évaluation raisonnablement bonne qui puisse faire l'objet d'une vérification, et il faudrait le faire.

M. Rodriguez: Monsieur Dye, vous avez vérifié l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et en particulier le projet NCD, dans lequel le gouvernement, l'APECA, a versé 8,5 millions de dollars en prêts et garanties de prêt, alors que quelques mois plus tard l'entreprise a été placée sous séquestre. En examinant ce projet, vous êtes-vous penché sur le plan d'entreprise? Comment des renseignements concernant l'entreprise peuvent-ils échapper à ceux qui ont la responsabilité d'examiner le plan d'entreprise et la viabilité du projet? Qu'avez-vous constaté? Qu'est-il advenu des 270,000$ qui ont abouti aux Bahamas? Qu'est-il advenu des 3,4 millions qui ont disparu dans une entreprise proche de celle dont nous parlons?

[*Texte*]

Mr. Dye: Chairman, when we did this audit—and we have it in our audit note 3.20 in our report—we did this out of our Halifax office. We had noted that the whole process started earlier here in Ottawa and then moved out to ACOA when it was established. There was advice available to ACOA from DRIE, which was, we believe, not followed. ACOA, in our view, did not obtain independent advice.

I have with me Brian Pearce from my Halifax office, who can probably give your committee a much better answer than I can in terms of specifically answering the details Mr. Rodriguez has asked for. If I might ask Brian Pearce to speak, Chairman, I think we can give your committee the information that has been requested.

• 1110

Mr. Brian Pearce (Principal, Halifax Operations, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): Which question would you like me to answer first?

Mr. Rodriguez: First of all, when a business plan is submitted in which a request for money is made from ACOA, Enterprise Cape Breton or any agency of the government, are you satisfied that the persons responsible verified the business plan, the viability of the project?

Mr. Pearce: I would like to draw your attention to paragraph 3.22, where we state quite specifically that as part of the overall evaluation of the application, ACOA request the technical advice from the Department of Regional Industrial Expansion. DRIE expressed serious concerns about the proposal and its viability, particularly with respect to the projected markets and other matters.

Mr. Rodriguez: Let me stop you right there. How did that project get approved?

Mr. Pearce: It was a recommendation put forward to the minister.

Mr. Rodriguez: Who signed that recommendation? Did you look into that?

Mr. Pearce: We have documentation. I believe it was Mr. Wynne Potter, who is in charge of the Halifax office of ACOA, who made the recommendation to the minister for acceptance of the proposal.

Mr. Rodriguez: When they submit these for the minister's signature, do they submit the independent assessment of the project to the minister, or is it simply a memo from this guy saying, this project is a go, sign it?

Mr. Pearce: They have detailed procedures to follow, and they have documentation that is required to substantiate the proposal to the minister. But yes, they are making a recommendation, and on the documentation they recommend either acceptance or rejection of the proposal.

Mr. Rodriguez: What specifically was DRIE's concern with the business plan?

[*Traduction*]

M. Dye: Monsieur le président, c'est de notre bureau de Halifax que nous avons effectué cette vérification qui figure au paragraphe 3.20 de notre rapport. Nous avons indiqué que tout le processus a commencé plus tôt ici, à Ottawa, et qu'il s'est poursuivi à l'APECA, lorsqu'elle a été créée. Le MEIR a donné des conseils à l'APECA qui ne les a pas suivis, et qui n'a pas non plus obtenu les conseils d'un organisme indépendant.

Je suis accompagné de Brian Pearce, de mon bureau de Halifax, qui peut sans doute mieux répondre que moi à la question de M. Rodriguez. Avec votre permission, monsieur le président, je vais lui demander d'intervenir afin que le comité puisse avoir les renseignements qui ont été demandés.

M. Brian Pearce (directeur principal, Halifax, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada): A quelle question voulez-vous que je réponde d'abord?

M. Rodriguez: Tout d'abord, lorsqu'une société présente un plan d'entreprise pour demander une subvention de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), d'Entreprise Cap-Breton ou de tout autre organisme gouvernemental, êtes-vous convaincus que les personnes responsables ont bien vérifié le plan d'entreprise ainsi que la viabilité du projet?

M. Pearce: J'aimerais vous renvoyer au paragraphe 3.22, où nous disons très précisément que dans le cadre de l'évaluation globale de la requête, l'APECA a demandé un avis technique au ministère de l'Expansion industrielle régionale (MEIR). Le MEIR a exprimé de sérieuses réserves au sujet de la proposition et de sa viabilité, en particulier pour ce qui était des marchés prévus ainsi que pour d'autres questions.

M. Rodriguez: Si vous le permettez, je vais vous interrompre ici. Comment ce projet a-t-il été approuvé?

M. Pearce: Le ministre avait reçu une recommandation à cet effet.

M. Rodriguez: Qui a signé cette recommandation? Avez-vous vérifié?

M. Pearce: Nous avons les documents pertinents. Je crois que c'était M. Wynne Potter, responsable du bureau de l'APECA à Halifax, qui a recommandé au ministre d'accepter la proposition.

M. Rodriguez: Lorsqu'on présente ainsi des documents pour obtenir la signature du ministre, y inclut-on l'évaluation indépendante de la proposition, ou le fonctionnaire envoie-t-il simplement une note de service pour demander au ministre d'apposer sa signature, car le projet est acceptable?

M. Pearce: Il y a toute une procédure détaillée à suivre et il faut donner au ministre tous les documents nécessaires pour justifier la proposition. Cependant, le fonctionnaire formule en fait une recommandation, c'est-à-dire qu'il indique sur les documents qu'il recommande l'acceptation ou le rejet de la proposition.

M. Rodriguez: Quelles réserves précises le MEIR a-t-il exprimées au sujet du plan d'entreprise?

[*Text*]

Mr. Pearce: They were concerned about the projected market, the saleability of the diesel engines, the types of diesel engines and the geographic area of sales.

Mr. Rodriguez: Did you find out where the $270,000 insurance premium ended up in the Bahamas? After all, we know the insurance company, Swiss American Fidelity Insurance Company and Guaranty Insurance Limited, went out of business.

Mr. Pearce: We are aware of that. We made recommendations to ACOA to recommend that the RCMP investigate that side of it.

Mr. Rodriguez: Do you know if that is happening?

Mr. Pearce: I believe they are following up on it, yes.

Mr. Dye: Mr. Chairman, I want to remind the committee of its usual procedure. In order to have fair play, usually the department is present when we get into such details, and I am concerned that we will be giving your committee details that you normally get from the department. I have no problem with the conversation carrying on, but I just wanted to remind you that your usual process is to have officials from the relevant department present so they can defend themselves.

Mr. Rodriguez: I am not asking them to defend themselves, Mr. Dye. You are the witness here. You did the audit, and you are accountable to me now. I am not interested in anybody. I am not interested in the prosecution or the defence. I am asking you for the information you discovered when you made the audit. That is what you owe me.

Did you make any specific recommendations as to how this thing should happen in the future? You have DRIE recommending that the thing not go ahead and you have ACOA saying go.

Mr. Pearce: So far, no, we have not made specific recommendations or evaluated or audited their procedures.

Mr. Rodriguez: The other thing that bothered me on this project was the disappearance of a $1.37 million cheque dated October 25, 1989 from NsCD to its parent company, NsC Corporation, for management consultant fees. Was there a look into that?

Mr. Pearce: We have no access to NsCD's books and records.

Mr. Rodriguez: But that was shown in the books.

Mr. Pearce: Yes, but we were auditing ACOA. The committee must understand that the extent of our investigation stops at ACOA documentation.

Mr. Rodriguez: Overall, do you think that—

The Chairman: Mr. Rodriguez, just to keep the questioning on track here, the witness should not be asked to justify what was done. He is here to report on what the Auditor General's office found. Keep it at that level, please.

[*Translation*]

M. Pearce: Ses réserves portaient sur les marchés prévus, sur la possibilité de vendre les moteurs diesel, sur le type de moteur diesel et sur la région où les ventes pourraient se faire.

M. Rodriguez: Avez-vous pu découvrir où la prime d'assurance de 270,000$ s'est retrouvée aux Bahamas? Après tout, nous savons que les compagnies d'assurance, *Swiss American Fidelity Insurance Company* et *Guaranty Insurance Limited*, ont fait faillite.

M. Pearce: Nous le savons. Nous avons recommandé à l'APECA de proposer que la GRC fasse enquête.

M. Rodriguez: Savez-vous si cette enquête a lieu?

M. Pearce: Je crois qu'on donne suite à notre recommandation.

M. Dye: Monsieur le président, je tiens à rappeler aux membres du comité comment on procède habituellement. Afin d'être justes, nous donnons ordinairement de tels détails lorsque des représentants du ministère sont présents, et je crains que nous ne donnions au comité des détails que vous recevez normalement du ministère intéressé. Je ne vois pas d'objection à ce que nous poursuivions la conversation, mais je tenais simplement à vous rappeler qu'habituellement, des fonctionnaires du ministère concerné sont présents afin de pouvoir se défendre.

M. Rodriguez: Je ne leur demande pas de se défendre, monsieur Dye. C'est vous qui êtes le témoin aujourd'hui. Vous avez fait la vérification et vous en êtes responsable devant moi maintenant. Personne d'autre ne m'intéresse pour l'instant. Je ne m'intéresse pas à la poursuite ni à la défense. Je vous demande des informations que vous avez mises au jour au cours de la vérification. Vous vous devez de me fournir ces informations.

Avez-vous formulé des recommandations précises quant à la façon dont ce genre de chose devrait se dérouler à l'avenir? Dans le cas qui nous occupe, le MEIR recommandait de rejeter la proposition, tandis que l'APECA recommandait de l'accepter.

M. Pearce: Nous n'avons pas encore formulé de recommandations précises ni évalué ou vérifié la procédure suivie.

M. Rodriguez: L'autre chose qui me tracasse au sujet de cette proposition est la disparition d'un chèque de 1,37 million de dollars daté du 25 octobre 1989, un chèque de NsCD à sa société mère, NsC Corporation, pour des honoraires de consultation en gestion. A-t-on vérifié cette affaire?

M. Pearce: Nous n'avons pas accès aux livres et aux dossiers de NsCD.

M. Rodriguez: Mais c'était indiqué dans les livres.

M. Pearce: Oui, mais nous faisions la vérification de l'APECA. Les membres du comité doivent comprendre que notre vérification se limite aux documents de l'APECA.

M. Rodriguez: Dans l'ensemble, pensez-vous que. . .

Le président: Monsieur Rodriguez, je tiens à vous rappeler qu'il ne faut pas demander au témoin de justifier ce qui a été fait. Il est ici pour nous parler de ce que le Bureau du vérificateur général a découvert. Je vous prie de vous en tenir à cela.

[*Texte*]

• 1115

Mr. Rodriguez: Okay, but I want to find out how can we tighten up these procedures so that taxpayers' money is not siphoned off to situations that are not viable.

With regard to the people behind NsCD, did your audit find out whether any check had been done to determine whether these people had any business experience in this field?

Mr. Pearce: I know what you are referring to—

Mr. Rodriguez: Mr. Black was a football player. I do not know what position he played—tight end or run-around-the-ends or whatever. And he was a good Tory. He had Tory connections.

Mr. Pearce: We, as an office, do not do investigations of personnel. We reviewed the files and the files of ACOA indicated the extent of their reviews.

Mr. Rodriguez: But part of their procedure for approval is to look at the people requesting a loan, a guarantee or a grant to determine if they have any experience in the business. Is there anything that is required?

Mr. Pearce: Yes, certain documentation and reviews are required. I would also draw your attention to paragraph 3.25, which says ACOA officials consider whether the procedures used to evaluate the commercial viability of those projects have been appropriate.

Mr. Rodriguez: After having examined this project, do you think they are appropriate?

Mr. Pearce: In this particular instance we think certain steps should have been taken.

The Chairman: Mr. Rodriguez, you are out of time.

Mr. Rodriguez: I have one last comment. We have another incident under this Enterprise Cape Breton thing called Technitread Ltd. If we sent you our file on it, would it be possible for your Nova Scotia branch to have a look through it?

Mr. Dye: Mr. Chairman, whenever I receive information from any member of the House of Commons I take it very seriously and I refer it to the auditors responsible. We do not give an answer directly to the member concerned. If we do pursue it, it will show up in the next year's annual report. Our batting average is pretty good. When a member of the House has a concern, we usually do take a look.

Mr. Rodriguez: I will send it to you.

Mr. Stevenson: First, I want to deal generally with the issue of government restraint and how it is affecting the performance of government. I will read paragraph 8.12 of your report. It is not too long:

> In subsequent years an increasing demand for government services and the current policy of financial restraint have highlighted the need for maximum efficiency in the use of government resources. Reduced spending by itself may or may not lead to improved efficiency. Reduced spending may, for example, restrict investments which could help increase productivity. A service provided at a lower cost is not more efficient if the

[*Traduction*]

M. Rodriguez: Très bien, mais je veux savoir comment nous pourrions renforcer les procédures afin que l'argent des contribuables ne soit pas dépensé pour des projets non viables.

Pour ce qui est des personnes responsables de NsCD, votre vérification vous a-t-elle permis de découvrir si l'on a cherché à déterminer quelle était l'expérience de ces personnes dans ce domaine?

M. Pearce: Je sais de quoi vous voulez parler...

M. Rodriguez: M. Black est un joueur de football. Je ne sais pas à quelle position il jouait... ailier rapproché ou spécialiste des contournements. Il était aussi un bon conservateur. Il avait des amis conservateurs.

M. Pearce: Notre bureau ne fait pas de vérification de personnel. Nous avons examiné les dossiers et ceux de l'APECA révélaient l'étendue de ses examens.

M. Rodriguez: Mais dans le cadre de l'examen d'une demande de prêt, de garantie ou de subvention, l'organisme vérifie si les auteurs de la demande ont une certaine expérience des affaires. Est-ce qu'il y a des exigences à satisfaire?

M. Pearce: Oui, on doit fournir certains documents et faire certains examens. Je vous signale le paragraphe 3.25, où l'on dit que des représentants de l'APECA jugent que la procédure utilisée pour évaluer la viabilité commerciale de ces projets était appropriée.

M. Rodriguez: Après avoir examiné ce projet, pensez-vous qu'elle est appropriée?

M. Pearce: Dans ce cas particulier, nous pensons qu'on aurait dû prendre certaines mesures.

Le président: Votre temps est écoulé, monsieur Rodriguez.

M. Rodriguez: J'ai un dernier commentaire à faire. Il y a un autre incident qui concerne Entreprise Cap-Breton; il s'agissait du projet de *Technitread Ltd.* Si nous vous faisions parvenir notre dossier sur cette question, votre bureau de la Nouvelle-Écosse pourrait-il l'examiner?

M. Dye: Monsieur le président, chaque fois que je reçois des renseignements d'un député, je les prends très au sérieux et je les remets aux vérificateurs concernés. Nous ne donnons pas de réponse directement au député en question. Si nous donnons suite à la demande, nous en parlons dans le rapport annuel de l'année suivante. Notre moyenne est assez bonne. Lorsqu'un député nous fait part d'une préoccupation, nous procédons habituellement à une vérification.

M. Rodriguez: Je vais vous faire parvenir le document.

M. Stevenson: Je veux tout d'abord parler de façon générale des restrictions imposées par le gouvernement et de leurs répercussions sur son efficacité. Je vais lire le paragraphe 8.12 de votre rapport. Il n'est pas trop long:

> Dans les années qui ont suivi, la demande accrue de services gouvernementaux et la politique de restrictions financières ont nettement montré l'importance d'une efficience maximale dans l'utilisation des ressources gouvernementales. À elle seule, la réduction des dépenses peut contribuer ou ne pas contribuer à accroître l'efficience. La réduction des dépenses peut, par exemple, restreindre les investissements, d'où la possibilité d'une

[*Text*]

level of service is reduced or the quality of the service becomes unacceptable. On the other hand, there are cases where public servants have found innovative ways to maintain levels of service when faced with cutbacks in funds.

My first question is whether or not there has been a reduction in the number of public servants. Is the Public Service being downsized?

Mr. Dye: Mr. Chairman, I think government statistics would show that there are fewer public servants on the payroll today than there was perhaps five years ago. I think your committee had discussions, with Treasury Board present, about the substitution of contractors. If a public servant went off the roll, was someone else coming on at an equal or greater cost? It was not a PY, but it was still labour.

Mr. Chairman, I recall that you asked for some analysis from Treasury Board on the equivalency of the replacement of public servants by contractors. I do not remember—

• 1120

The Chairman: One of the concerns there, as I recall my expressing it, was that when you give certain jobs out on contract that are normally done by public servants who are used to doing them every day, you sometimes get people who are inexperienced and sometimes their work has to be reviewed and in some cases corrected. So the question was: is it really cheaper, or in the long run are you paying out more? That was the essence of my representation at that time.

Mr. Dye: In our report this year, there is a comment about contractors and the occasions where they are not properly trained or do not have the background, and while they are trying to perform a job at less cost, the effectiveness is not there. I cannot remember just what chapter that is in. It may well be in this efficiency chapter. I remember the paragraph.

Mr. Stevenson: I had your staff check. In this report this year, you refer on eight occasions to the terms "restraint" or "government restraint". I would like you to give me a couple of good examples—and not necessarily this year but over your 10 years of service—of where restraint or gains in efficiency of one type or another have led to what you would see as improvements in government service and one or two examples of where you think restraint has caused or has the potential of causing some problems now or down the road.

Mr. Dye: I wish I were more properly prepared with a lot of examples to respond to Mr. Stevenson's request. Indeed, in our annual report I am advised that there are 12 references to the word "restraint", and we provided Mr. Stevenson with those exact references. We can provide that to the committee should they wish that.

[*Translation*]

augmentation de la productivité. L'efficience d'un service fourni à un coût moindre ne sera pas plus grande si le niveau ou la qualité du service laisse à désirer. Par ailleurs, des fonctionnaires ont su dans certains cas mettre en oeuvre des idées novatrices pour maintenir le même niveau de service, malgré les restrictions budgétaires.

Je veux d'abord demander s'il y a eu ou non une réduction du nombre de fonctionnaires. Est-on en train de comprimer les effectifs de la fonction publique?

M. Dye: Monsieur le président, je pense que les statistiques gouvernementales indiquent qu'il y a aujourd'hui moins de fonctionnaires qu'il y en avait il y a environ cinq ans. Je pense que votre comité a discuté, en présence de représentants du Conseil du Trésor, du remplacement de fonctionnaires par des employés contractuels. Si un fonctionnaire ne faisait plus partie des effectifs, quelqu'un d'autre allait-il le remplacer à un coût égal ou supérieur? Il ne s'agissait pas d'une année-personne, mais c'était quand même un travailleur.

Monsieur le président, je me souviens que vous avez demandé aux représentants du Conseil du Trésor d'effectuer une analyse de l'équivalence du remplacement de fonctionnaires par des employés contractuels. Je ne me souviens pas...

Le président: Il y a une chose entre autres qui me préoccupe, et je me souviens l'avoir exprimée ainsi. Lorsque l'on confie à des contractuels certaines tâches qui sont normalement effectuées par des fonctionnaires qui s'acquittent de ce genre de tâches quotidiennement, il arrive que les personnes engagées manquent d'expérience. Parfois, il faut passer en revue leur travail et dans certains cas, le corriger. Ma question était donc la suivante: est-ce vraiment moins cher ou, à long terme, paie-t-on plus cher? Voila essentiellement l'argument que j'avais fait valoir à ce moment-là.

M. Dye: Dans notre rapport de cette année, nous avons fait observer qu'à l'occasion les contractuels n'ont pas la formation ou les antécédents voulus. Quand ils essayent de s'acquitter d'un travail à moindre coût, l'efficacité fait défaut. Je ne me souviens pas dans quel chapitre on aborde la question. C'est vraisemblablement dans le chapitre sur l'efficience. Je me souviens du paragraphe en question.

M. Stevenson: J'ai demandé à votre personnel de vérifier. Dans votre rapport de cette année, vous employez à huit occasions les termes «austérité» ou «restrictions gouvernementales». Je voudrais que vous me donniez quelques bons exemples qui ne s'appliquent pas nécessairement à cette année, mais à vos 10 ans de service—de cas où des restrictions ou des gains quelconques sur le plan de l'efficience ont engendré des améliorations du service gouvernemental. J'aimerais aussi que vous me donniez un ou deux exemples de cas où, à votre avis, les compressions ont déjà causé ou risquent de causer maintenant et à l'avenir des problèmes.

M. Dye: J'aurais aimé être mieux préparé pour fournir de multiples exemples en réponse à la demande de M. Stevenson. On m'a en effet signalé que dans notre rapport annuel, il est fait mention à 12 reprises du terme «restrictions». D'ailleurs, nous avons fourni à M. Stevenson des références précises à cet égard et nous pouvons faire la même chose pour les autres membres du comité s'ils le désirent.

[*Texte*]

It is my personal view—and this is not an audit-substantiated view—that restraint has improved efficiency in the Public Service. You have found that managers are now very concerned about the human resources available to them and they are getting a great deal more out of the Public Service. So I think the notion of restraint has been beneficial. On whether it has run its course and you cannot squeeze much more out, I do not have audit evidence to suggest that another squeeze would be beneficial or not.

I suppose that it is uneven anyhow. In some departments it might be helpful; others may well have been squeezed so much that they really cannot deliver the program that perhaps government would intend.

You see examples of that maybe in Consumer and Corporate Affairs, where in some areas I think they are getting around to look at gas meters once in nine years now, or people have to wait five years for a patent instead of three years. That is just fewer staff; the job content did not change. They are reasonably efficient at doing it, but the pile is getting bigger. There is bigger demand for service and fewer people and the line-up...

The immigration backlogs are examples, I suppose, in that case of some inefficiencies but also personnel available to do the job.

My overall impression is that there has been a benefit from restraint, and the kind of thing public servants should always be concerned about is getting the best bang for the buck out of their human resources.

I think it has improved. I do not have an auditable number that says so. We reported years ago, in 1978 or 1979, that there was 60.2% efficiency in clerical tasks. We were taken to task for that, but we stood by our number. I do not know what that number is today. I guess—I am not doing what I should do, giving you audit evidence—that this number is significantly improved.

Mr. Stevenson: In the interest of time, I will leave that. I want to ask a question or two on the situation of computer security and the linking of computers from various sections of government where it would seem to be highly desirable to have them talking to each other but apparently they are not.

We have some fairly sophisticated computer security systems available. Why are they not in use here? Is it a matter of cost or just a matter of delay, or is the size of the challenge at the federal level signficantly greater than in most areas and causing some problems?

[*Traduction*]

Je suis personnellement d'avis—et cet avis n'est pas fondé sur une vérification—, que les restrictions ont contribué à améliorer l'efficience au sein de la fonction publique. On se rend compte que les gestionnaires se préoccupent maintenant énormément des ressources humaines à leur disposition et qu'ils obtiennent beaucoup de la fonction publique. Par conséquent, j'estime que le principe de l'austérité a été avantageux. Quant à savoir si les restrictions ont fait leur oeuvre et s'il est impossible de presser le citron davantage, ma vérification ne m'a pas fourni de preuves me permettant de dire si des compressions supplémentaires seraient avantageuses ou non.

Je suppose que cela dépend. Dans certains ministères, ce pourrait être utile. Cependant, dans d'autres, on a peut-être déjà tranché jusqu'à l'os de sorte qu'ils ne sont plus en mesure d'assurer les programmes souhaités par le gouvernement.

On peut voir des exemples de cela au ministère des Consommateurs et des Sociétés. Dans certaines régions, je pense que l'on relève les compteurs de gaz une fois tous les neuf ans à l'heure actuelle. Egalement, les gens doivent attendre cinq ans au lieu de trois pour obtenir un brevet. Il y a tout simplement moins de personnel. La tâche à effectuer n'a pas changé. Les responsables s'acquittent raisonnablement bien de leurs tâches, mais la pile est de plus en plus haute. La demande de services s'accroît et comme les fonctionnaires diminuent, l'attente...

En matière d'immigration, les délais sont un bon exemple, je suppose, de certaines inefficacités, mais également de la pénurie de personnel pour faire le travail.

Dans l'ensemble, j'ai l'impression que les restrictions ont été avantageuses. D'ailleurs, les fonctionnaires devraient toujours essayer d'optimiser le rendement des ressources humaines dont ils disposent.

Je constate une amélioration à cet égard, mais je n'ai pas de chiffre fondé sur une vérification pour le prouver. Il y a quelques années, en 1978 ou 1979, nous avions fait état d'un pourcentage d'efficience de 60,2 p. 100 relativement aux tâches de bureau. Cette affirmation nous a valu des critiques, mais nous avons maintenu notre chiffre. Je ne sais pas à combien s'élève ce pourcentage aujourd'hui. Comme je n'ai pas de preuve fondée sur une vérification, je manque à mon devoir, mais j'ai l'impression que ce pourcentage est sensiblement plus élevé.

M. Stevenson: Comme le temps nous presse, je vais passer à un autre sujet. Je voudrais poser une question ou deux sur la sécurité des systèmes informatiques et les liens apparamment inexistants entre les ordinateurs de divers services gouvernementaux, alors qu'il serait fort souhaitable qu'il existe des communications entre eux.

Il existe des systèmes de protection des données informatiques relativement complexes. Pourquoi ne s'en sert-on pas au gouvernement? Est-ce une question de coût ou de délai ou est-ce que le défi au niveau fédéral est plus grand que dans la plupart des autres secteurs et que cela fait problème?

[*Text*]

• 1125

Mr. Dye: Mr. Chairman, I do not have audit evidence of what the reason is, and why the government has not acted in a serious way with respect to computer security. Certainly increased security is costly. It does not seem to have been a priority. There has not been a serious enough accident yet. You know, it is like putting up the stop sign after the little kid is killed on the street. This is, I suspect, what is going on here.

The government has not yet recognized the existence of the threat. Threat assessments have not been done, but they are very real. There have been very serious consequences for other computerized organizations, mostly in the private sector, to be knocked out of business, I mean just ruined, because their computer has no longer functioned. Some have had contingency plans in place in order to recover quickly. There are good examples of people being back on the air within hours after their whole system has failed, but they have had back-ups and strategies to stay in business. Giving you a global view of the government, we do not have that. The back-up systems are not there. There has not been any priority. The threat assessments do not exist. The emergency plans do not exist overall, and I think it is a very serious matter.

In the government we have tremendous information. One of the greatest resources of the government is information. In my view the government have been negligent in not protecting it. They have known for 10 years. The Royal Canadian Mounted Police have made very serious reports. I have done the same thing in 1979, 1983 and this year. There is too little action, and it looks to me like it is going to take some terrible tragedy with a computer system that is going to hurt Canadians somehow if it ever happens. It has not happened yet, so I do not think I am crying wolf. I think I am giving you good sound advice on how to protect an enormous investment of government.

Mr. Stevenson: In some of your discussions with contacts or peers in other countries—for example, Great Britain and the United States—are you familiar with what stage they are at, and how does that compare here? Are there some lessons we can learn from what other jurisdictions have done?

Mr. Dye: Mr Chairman, the Bundesrechnungshos, the German audit office, has done a study. It is not exactly the same as ours, but they have come to virtually the same conclusions. I understand the British are about to do one or are doing one—have done some departments—and their conclusions are similar to ours, but they have not done one government-wide as we have.

[*Translation*]

M. Dye: Monsieur le président, ma vérification ne m'a pas permis de déterminer pourquoi le gouvernement n'a pas pris des mesures sérieuses pour assurer la sécurité de l'informatique. Chose certaine, il est coûteux d'améliorer la sécurité. Cela ne semble pas avoir été une priorité. Je suppose qu'il n'y a pas eu d'accident suffisamment grave jusqu'à maintenant. Vous savez, c'est un peu comme installer un panneau d'arrêt après qu'un enfant ait été renversé par une voiture dans la rue. C'est un peu ce qui se passe en l'occurrence.

Le gouvernement n'a pas encore admis l'existence de la menace. Il n'y a pas eu d'évaluations de la menace, mais celle-ci est très réelle. D'autres organisations informatisées, surtout dans le secteur privé, ont beaucoup souffert. Certaines entreprises ont été complètement lessivées, ruinées, en raison d'une défaillance de leur système informatique. Certaines sociétés ont des plans d'urgence qui leur permettent de retomber sur leurs pattes rapidement. On a vu des sociétés revenir en ondes quelques heures seulement après une défaillance de leur système tout entier, mais elles avaient prévu des mesures de sauvegarde et des stratégies pour assurer leur survie. Le gouvernement dans son ensemble n'a pas de tels programmes. Les systèmes de sauvegarde n'existent pas. Cela n'a pas été une priorité. D'ailleurs, on n'a pas fait d'évaluations de la menace. Règle générale, il n'existe pas de plans d'urgence, et j'estime que c'est un problème très grave.

Le gouvernement dispose d'une somme d'informations considérable. Ces informations représentent l'une des ressources les plus précieuses du gouvernement. A mon avis, le gouvernement s'est rendu coupable de négligence en ne les protégeant pas. Ils sont au courant du problème depuis 10 ans. La Gendarmerie royale du Canada a présenté à ce sujet des rapports très sérieux. J'ai fait la même chose en 1979, en 1983 et encore cette année. On n'en fait pas assez et j'ai l'impression qu'il faudra attendre qu'il se produise une terrible catastrophe informatique qui sera préjudiciable à tous les Canadiens pour que le gouvernement fasse quelque chose. Il ne s'est encore rien passé de tel, mais je ne pense pas être en train de crier au loup. J'estime vous donner de très bons conseils sur la façon de protéger un investissement énorme du gouvernement.

M. Stevenson: Compte tenu des discussions que vous avez avec vos homologues ou des hauts fonctionnaires d'autres pays—par exemple la Grande-Bretagne et les États-Unis—savez-vous à quel stade ils en sont et comment leur situation se compare à la nôtre? Y a-t-il des enseignements que nous pourrions tirer de ce qui se fait ailleurs?

M. Dye: Monsieur le président, le Bureau de vérification de l'Allemagne, le Bundesrechnungshos, a effectué une étude à ce sujet. Leur vérification n'est pas tout à fait comparable à la nôtre, mais elle fait ressortir les mêmes conclusions. Je crois savoir que les Britanniques ont effectué à l'égard de certains ministères une étude qui a débouché sur des conclusions analogues aux nôtres. Cependant, ils n'ont pas encore effectué une vérification à l'échelle de tout le gouvernement.

[*Texte*]

It is so easy to ignore the things that have not cost any money yet, and with money short you have to make a choice of whether you protect what you have or you go on to something else. I think we have a serious situation here, and I am convinced there will be a problem and there will be great embarrassment, and there may be some hurt in society if it is a very sensitive system. It will be an avoidable problem that will have huge financial and perhaps human consequences.

Mr. Stevenson: The fact that the other major governments have not progressed any farther than we have makes it difficult to answer whether that is for precisely what reasons. Are you fairly convinced that an adequate system does exist? Or do we have significant development costs just to put one in place, let alone the cost of implementing it, but also a significant lead cost in creating it for an organization the size of the federal government?

Mr. Dye: Mr. Chairman, I think the technology is in place. I do not think you have to invent very much. Certainly the threat assessments would have to be done in order to understand the total significance of the problem. My knowledge, which is not perfect, of computer security would be on the need for back-up systems. It means buying a spare computer that is not going to be used until there is a problem. That is part of it. It means equipping a plant that is sitting out there only for an emergency which that never happen. That is so much of it.

• 1130

There is also a lot of technology surrounding access to computers. Here on Parliament Hill members' computers have been accessed by hackers. Government has reported that there is access by hackers into government systems. They should not be there, but it is difficult to keep them out given the safeguards that are presently around the system.

The technology is available. There would be a price-tag. I do not know what the price is because the studies have not been done. I think to ignore this any longer is wrong.

Mr. Stevenson: On the linkage of computers—and one example is the charitable donations issue as it relates to income tax and so on; I am sure there are others—how big a problem is it at the federal level and what sort of cost are we looking at to get adequate computer linkage as you see it from an accounting point of view?

Mr. Dye: Chairman, unfortunately I do not know the answer. I know the technology is there, I know it can be done. What I do not know is what the cost would be. You saw considerable advantages when your committee looked at

[*Traduction*]

Il est très facile de négliger des pratiques qui n'ont encore rien coûté, et comme les fonds se font rares, il faut faire un choix et décider s'il convient de protéger les acquis ou de passer à autre chose. Je pense que nous sommes en présence d'un problème sérieux et je suis convaincu qu'il se produira une catastrophe qui sera fort embarrassante et qui, si elle frappe un secteur très délicat, ne manquera pas d'être préjudiciable à la société. Il s'agit d'un problème que l'on peut éviter et qui risque d'avoir des conséquences financières et peut-être humaines considérables.

M. Stevenson: Le fait que d'autres grands gouvernements n'aient pas réalisé plus de progrès que nous fait qu'il est difficile de savoir quelles sont précisément les raisons de cet état de chose. Est-on raisonnablement convaincu qu'il existe un système adéquat? Faudra-t-il investir des fonds de démarrage importants pour en installer un, sans compter ce qu'il en coûtera pour le mettre en vigueur. En outre, doit-on s'attendre à des coûts de démarrage très élevés du fait qu'un tel système devra s'appliquer à l'ensemble du gouvernement fédéral?

M. Dye: Monsieur le président, je pense que la technologie est en place. Il n'y a pas lieu de réinventer la roue. Chose certaine, il faudra effectuer une évaluation de la menace pour comprendre l'ampleur du problème. Ce n'est pas un domaine que je connais parfaitement, mais il me semble que la sécurité informatique s'appuie sur des systèmes de sauvegarde. Autrement dit, il faudra acheter des ordinateurs d'appoint qui seront utilisés uniquement en cas de problème. C'est une partie de l'effort requis. Cela signifie qu'il faudra doter une usine d'un équipement qui servira uniquement lors d'une urgence qui risque de ne jamais se produire. Et c'est une grande partie du problème.

Il y a aussi beaucoup de technologie entourant l'accès aux ordinateurs. Ici même, sur la colline du Parlement, des pirates ont réussi à pénétrer dans les ordinateurs des députés. Le gouvernement a admis que des casseurs avaient réussi à avoir accès à des systèmes gouvernementaux. De telles choses ne devraient pas se produire, mais il est difficile de faire échec aux pirates compte tenu de la pauvreté des mesures de sauvegarde qui existent actuellement dans le système.

Donc, la technologie est disponible, à un certain prix, évidemment. Je ne sais pas ce qu'il en coûterait étant donné qu'on n'a pas fait d'étude à ce sujet. Cependant, je pense qu'il est répréhensible de négliger ce problème plus longtemps.

M. Stevenson: Pour ce qui est de la liaison entre ordinateurs—et je pense entre autres aux reçus pour dons de charité nécessaires pour la déclaration d'impôt sur le revenu—, quelle est l'ampleur du problème au niveau fédéral? De quel ordre seront les investissements requis pour assurer une liaison informatique adéquate du point de vue de la comptabilité?

M. Dye: Monsieur le président, malheureusement, j'ignore la réponse à cette question. Je sais que la technologie existe. Je sais que cela peut se faire, mais j'ignore combien il en coûterait. Lors de son examen du ministère des

[*Text*]

the Department of Veterans Affairs. We have made a recommendation that there was an opportunity for two computers to talk to one another and compare and match files such as veterans' cheques. . .and Health and Welfare. It was not being done. By doing a simple procedure they were saving an annual saving of $25 million a year just in the budget of the Department of Veterans Affairs to provide appropriate assistance to veterans. There are tremendous efficiency savings available to link one data base to another data base.

Now, the Privacy Commissioner will have some views that may not contribute to efficiency, but may well provide for privacy and the needs for Canadians to have privacy. It is not just as simple as saying, use a social insurance number for all this or use an electronic thumb-print or something. While it may seem technically feasible and appropriate in terms of compliance with law, we wind up balancing off the needs for privacy against the efficiencies of data bases.

The Chairman: Mr. Dye, you are saying that because there is no back-up system we are in a position where the social security net of the country could actually be stalled for a long period of time and get totally disrupted in terms of getting cheques out and this sort of thing?

Mr. Dye: The elderly would not get their cheques. Now, there may be some regional systems that are partial back-ups, but it could well be that pensioners' cheques would not go out, medical assistance could not happen, unemployment insurance can collapse. There is so much that is at risk. You have to determine what is important. Are MPs' pay-cheques important if the payroll system collapses? Well, they are probably as important to an MP as to an auditor. We like the system to continue to function.

The Chairman: Thank you very much.

Should we have a steering committee meeting on Tuesday morning or try to finish off the incompleted report we had yesterday in camera and get it prepared for the House, or do you want to proceed with a second meeting of Mr. Dye? Personally I would like to get those reports out of the way because we are playing catch-up in our previous work.

Mr. Dye: Mr. Chairman, I might offer one comment. I have provided you and therefore your committee with our priorities letter, which your steering committee might want to consider; issues that you know could come up earlier rather than later in terms of opportunities for savings for taxpayers.

[*Translation*]

Anciens combattants, le comité a constaté les avantages considérables découlant d'une telle initiative. Dans l'une de nos recommandations, nous avions affirmé qu'il serait important que deux ordinateurs aient des liens entre eux pour comparer et harmoniser les dossiers visant les chèques des anciens combattants et. . . Santé et Bien-être Canada. Cela ne se faisait pas. Grâce à une simple procédure, on a réussi à réaliser des économies de 25 millions de dollars par année au titre du budget du ministère des Anciens combattants chargé de l'aide aux anciens combattants. Sur le plan de l'efficience, il y a des gains formidables à faire grâce à la liaison entre une banque de données et une autre.

Le Commissaire à la protection de la vie privée aura vraisemblablement une opinion axée non pas sur l'efficience en tant que telle, mais sur la confidentialité et la nécessité de protéger la vie privée des Canadiens. Il ne suffit pas de dire qu'on doit se servir du numéro d'assurance sociale pour tout ou d'un dactylogramme ou quelque chose du genre. Certaines solutions semblent techniquement applicables et conformes à la loi, mais il faut assurer un équilibre entre la nécessité de protéger les renseignements personnels et l'efficience des banques de données.

Le président: Monsieur Dye, affirmez-vous que parce que les mesures de sauvegarde font défaut, le fonctionnement du système social canadien est compromis et risque d'être interrompu pendant une longue période, voire totalement bouleversé, au point qu'il serait impossible d'émettre les chèques et ainsi de suite?

M. Dye: Les personnes âgées ne recevraient pas leurs chèques. Par ailleurs, certains systèmes régionaux sont vraisemblablement des systèmes de sauvegarde partiels, mais on peut fort bien envisager que les chèques des retraités ne seraient pas imprimés, que l'aide médicale ne serait pas disponible et que le système d'assurance-chômage s'effondrerait. Il y a tellement de services qui sont menacés. Il faut déterminer ce qui est important. Les chèques de paie des députés sont-ils importants advenant l'effondrement du système de paie? Ils revêtent sans doute la même importance pour un député que pour un vérificateur. Nous voulons que le système continue de fonctionner.

Le président: Merci beaucoup.

Le comité directeur devrait-il se réunir mardi matin ou devrions-nous essayer de mettre la dernière main au rapport incomplet dont nous avons discuté hier à huis clos afin de le préparer pour la Chambre? Ou encore, voulez-vous avoir une deuxième rencontre avec M. Dye? Personnellement, j'aimerais bien en finir avec ce rapport car nous faisons du rattrapage pour ce qui est de nos travaux antérieurs.

M. Dye: Monsieur le président, puis-je me permettre un commentaire? Je vous ai envoyé, et partant, au comité, notre lettre de priorités. C'est sans doute un document que le comité directeur voudra étudier. Il s'agit de questions dont on savait qu'elles feraient surface plus tôt que plus tard et qui sont susceptibles de faire réaliser des économies aux contribuables.

[*Texte*]

• 1135

The Chairman: I think maybe it would be a good idea if on Tuesday morning we had a steering committee meeting first and then used the rest of the meeting to try to clean up the report. Then we will decide what issue we want to go into first on the Auditor General's report. How does that sound? A notice will go out to that effect.

Thank you very much, Mr. Dye, and also your officials. The meeting is adjourned.

[*Traduction*]

Le président: Je pense que ce serait une bonne idée que le comité directeur se réunisse mardi matin et, ensuite, que nous consacrions le reste de la séance à terminer le rapport. Ensuite, nous déciderons quelle question étudier en premier à la suite du rapport du vérificateur général. Qu'en pensez-vous? Nous allons faire publier un avis en ce sens.

Je vous remercie beaucoup, monsieur Dye, ainsi que vos collaborateurs. La séance est levée.

Canada Post Postage paid
Postes Canada Port payé
FIRST CLASS
PREMIÈRE CLASSE
K1A 0S9
OTTAWA

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

Tuesday, October 30, 1990

From the Office of the Auditor General of Canada:
Kenneth M. Dye, Auditor General of Canada;
Raymond Dubois, Deputy Auditor General;

Thursday, November 1st, 1990

From the Office of the Auditor General
Kenneth M. Dye, Auditor General of Canada;
Brian Pearce, Principal, Audit Operations.

TÉMOINS

Le mardi 30 octobre 1990

Du Bureau du vérificateur général du Canada:
Kenneth M. Dye, vérificateur général du Canada;
Raymond Dubois, sous-vérificateur général.

Le jeudi 1er novembre 1990

Du Bureau du vérificateur général du Canada:
Kenneth M. Dye, vérificateur général;
Brian Pearce, directeur principal, Opérations de vérification.

Available from the Canadian Government Publishing Center,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Government Publications

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 40

Tuesday, November 6, 1990
Tuesday, November 20, 1990
Wednesday, November 21, 1990

Chairman: Len Hopkins

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 40

Le mardi 6 novembre 1990
Le mardi 20 novembre 1990
Le mercredi 21 novembre 1990

Président: Len Hopkins

Minutes of Proceedings and Evidence on the Standing Committee on

Public Accounts

Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des

Comptes publics

RESPECTING:

In accordance with its mandate under Standing Order 108(3), consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ending March 31, 1990

INCLUDING:

The Sixth Report to the House (Controls over grants and contributions)

The Seventh Report to the House (Reform of the Public Service)

CONCERNANT:

En conformité avec son mandat en vertu de l'article 108(3) du Règlement, étude du rapport du Vérificateur général pour l'année fiscale se terminant le 31 mars 1990

Y COMPRIS:

Le Sixième Rapport à la Chambre (Contrôle des subventions et contributions)

Le Septième Rapport à la Chambre (Réforme de la fonction publique)

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

LIBRARY
DEC 19 1990
University of Toronto

Second Session of the Thirty-fourth Parliament, 1989-90

Deuxième session de la trente-quatrième législature, 1989-1990

35343—1

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Len Hopkins

Vice–Chairman: Geoff Wilson

Members

Eugène Bellemare
Gilbert Chartrand
Jean–Guy Guilbault
Jean–Marc Robitaille
Bob Speller
Ross Stevenson
Jack Whittaker

(Quorum 5)

Nino A. Travella

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Président: Len Hopkins

Vice–président: Geoff Wilson

Membres

Eugène Bellemare
Gilbert Chartrand
Jean–Guy Guilbault
Jean–Marc Robitaille
Bob Speller
Ross Stevenson
Jack Whittaker

(Quorum 5)

Le greffier du Comité

Nino A. Travella

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from the Canadian Government Publishing Center,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

REPORT TO THE HOUSE

Monday, November 5, 1990

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

SIXTH REPORT

1. In accordance with its permanent Order of Reference contained in Standing Order 108(3)(*e*), your Committee has considered the 1988-89 Public Accounts of Canada, Vols. II and III and, in particular, controls over grants and contributions.

2. The co-operation of the witnesses who appeared before your Committee is acknowledged and appreciated.

3. Your Committee sought an understanding of the nature and the adequacy of financial controls and accountability for grants and contributions. In order to give an overview of the system in place in the federal government, Treasury Board officers were invited as the first witnesses to explain the roles and responsibilities of Ministers, departments and Treasury Board in the management of grants and contributions.

4. Your Committee noted that there is less accountability for grants than for contributions. Grants are defined by Treasury Board as unconditional transfer payments, not subject to being accounted for or audited, but for which eligibility and entitlement may be verified. In contrast, contributions are conditional transfer payments for a specific purpose, subject to being accounted for and audited under a contribution agreement.

5. Treasury Board officials informed your Committee that approximately 20 per cent of the $72.6 billion allocated to transfer payments in the Main Estimates for fiscal year 1990-91 was devoted to discretionary grants and contributions. In this context, discretionary payments are those which are appropriated annually by Parliament, as opposed to statutory funding on a continuing basis.

6. In a period of high deficit spending, your Committee considers it appropriate to focus on the management of discretionary grants. The fact that grants rather than contributions are used to deliver programs implies a weaker accountability framework. Moreover, the implications of discretionary spending place an added burden on the system to ensure adequate controls, fairness and due regard for economy, efficiency and effectiveness in the face of competing demands for public funds.

7. Accordingly, your Committee held four public meetings subsequent to the initial hearing with the Treasury Board officials and invited the following departments and agencies: the Secretary of State department, the Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC) and the Canada Council. Each of these agencies administers a significant program (or programs) of discretionary grants. A meeting was also held with the Auditor General to canvass the views

RAPPORT À LA CHAMBRE

Le lundi 5 novembre 1990

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

SIXIÈME RAPPORT

1. Conformément au mandat permanent que lui confère l'alinéa 108(3)*e*) du Règlement, le Comité s'est penché sur les Comptes publics du Canada pour 1988-1989, volumes II et III, et en particulier sur le contrôle des subventions et contributions.

2. Le Comité apprécie la coopération des témoins qui ont comparu devant lui.

3. Le Comité a examiné la nature des contrôles financiers et des comptes à rendre pour ce qui est des subventions et des contributions. Afin d'obtenir une vue d'ensemble du régime en place au sein du gouvernement fédéral, le Comité a convoqué comme premiers témoins des représentants du Conseil du Trésor, qui sont venus expliquer les rôles et responsabilités des ministres, des ministères ainsi que du Conseil du Trésor lui-même dans la gestion des subventions et contributions.

4. Le Comité a constaté qu'il y a moins de comptes à rendre pour les subventions que pour les contributions. Le Conseil du Trésor définit la subvention comme un paiement de transfert inconditionnel, qui n'appelle aucune reddition de comptes ni aucune vérification, mais qui peut être assorti de critères d'admissibilité. Par contre, la contribution est un paiement de transfert conditionnel destiné à une fin précise, qui est assujetti à une obligation de rendre des comptes et à une vérification en vertu d'un accord de contribution.

5. Les représentants du Conseil du Trésor ont informé le Comité que sur les 72,6 milliards alloués à titre de paiements de transfert dans le Budget des dépenses principal de l'exercice 1990-1991, environ 20 p. 100 étaient des subventions et des contributions discrétionnaires. Dans ce contexte, les paiements discrétionnaires sont votés chaque année par le Parlement, contrairement aux dépenses législatives, autorisées de façon permanente.

6. En cette période de déficit budgétaire élevé, le Comité trouve opportun de se pencher sur la gestion des subventions discrétionnaires. Le fait qu'on ait recours à des subventions plutôt qu'à des contributions pour concrétiser des programmes suppose une structure plus relâchée quant à la reddition des comptes. En outre, les dépenses discrétionnaires impliquent un fardeau supplémentaire pour le système, qui doit assurer des contrôles adéquats et le respect de l'équité, de même que l'application des principes d'économie, d'efficience et d'efficacité dans l'attribution de fonds publics à tel demandeur plutôt qu'à tel autre.

7. À la suite de la comparution des représentants du Conseil du Trésor, le Comité a tenu quatre audiences publiques auxquelles il a invité les ministères et organismes suivants : le Secrétariat d'État, le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) ainsi que le Conseil des Arts du Canada. Chacun de ces organismes administre un programme (ou des programmes) important(s) de subventions discrétionnaires. Il a également eu une rencontre avec des représentants du

of the Audit Office and gain an appreciation of the audit evidence in this area.

8. The Auditor General outlined a framework for the sound management of grants programs with the following major components:

(a) Because there is less accountability for grants than for contributions, grants should only be used rarely and should be reserved for situations where the payment of public funds is truly unconditional and where the use of grants is cost-effective. Otherwise contributions, with their requirement for monitoring and auditing, should be used;

(b) Granting agencies should verify both the initial and the continuing eligibility and entitlement of a recipient. The recipient should be required to provide information on how much money was spent and what it was spent on;

(c) Grants programs should have clear objectives and it should be evident how any particular grant meets that objective;

(d) Grant applications should be assessed against documented selection criteria and decisions documented to ensure fairness to all applicants;

(e) Sound financial practices should be observed. For example, payments should not be in advance of need. Management should follow-up on how much is spent and there should be reasonable assurance that funds are used for the purpose intended;

(f) There should be a periodic assessment of the continuing eligibility and need for funds of those who are receiving funding year after year; and

(g) There should be a periodic assessment of whether the program is accomplishing its objectives.

9. Your Committee strongly endorses the Auditor General's framework and has used it as a guide in the examination of granting procedures in use in the Secretary of State, SSHRC and the Canada Council. A comparison of the three agencies has yielded some insights into the adequacy of controls over grants. Each agency reflects a different form of organization. The Secretary of State is a line department, administering cultural programs, and is directly subject to Treasury Board policies. The SSHRC is a granting council with the status of departmental corporation, which promotes research and funds scholarships in the social sciences and the humanities; it too is subject to Treasury Board policies, although officials from the Board informed your Committee that the granting councils were at arm's length from central controls. In contrast to the other two agencies, the Canada Council is constituted as a Crown corporation and as such is not subject to Treasury Board controls. The Canada Council provides assistance to the arts through a variety of programs, most of which take the form of grants. The independence of the Council is reinforced by the fact that it has been exempted from the accountability and control provisions of the *Financial Administration Act* which govern other Crown corporations.

Vérificateur général, afin d'obtenir leur point de vue et de connaître la situation sur le plan de la vérification.

8. Le Vérificateur général propose un cadre pour la gestion rationnelle des programmes de subventions, dont les principaux éléments sont les suivants :

a) Étant donné qu'il y a moins de comptes à rendre dans le cas des subventions que des contributions, il ne faudrait accorder que rarement des subventions et les réserver aux situations dans lesquelles le versement de fonds publics est véritablement inconditionnel et où leur utilisation offre un bon rapport coût/efficacité. Autrement, il faudrait recourir aux contributions, avec les exigences inhérentes de suivi et de vérification;

b) Les organismes qui accordent des subventions devraient vérifier si les bénéficiaires y sont admissibles au départ et s'ils continuent de l'être par la suite. Il faudrait exiger des bénéficiaires qu'ils fournissent des renseignements sur la quantité de fonds dépensés et le pourquoi des dépenses;

c) Les programmes de subventions devraient comporter des objectifs clairs et nets, et la façon dont une subvention particulière satisfait à un objectif devrait être manifeste;

d) On devrait consigner les critères utilisés pour évaluer les demandes de subvention, ainsi que les motifs des décisions, afin d'assurer un traitement équitable à tous les demandeurs;

e) On devrait observer de saines pratiques financières. Par exemple, les fonds ne devraient pas être versés plus tôt que nécessaire. En outre, les gestionnaires devraient s'informer des sommes dépensées et s'assurer dans la mesure du possible que les dépenses servent aux fins prévues;

f) Pour les bénéficiaires qui reçoivent des fonds année après année, on devrait évaluer périodiquement s'ils continuent d'y être admissibles et s'ils en ont toujours besoin; et

g) On devrait évaluer périodiquement si le programme atteint ses objectifs.

9. Le Comité appuie fermement le cadre proposé par le Vérificateur général, et il s'en est inspiré pour passer en revue l'attribution des subventions au Secrétariat d'État, au CRSH et au Conseil des Arts du Canada. Il a établi entre eux des comparaisons qui l'ont aidé à juger du caractère adéquat des contrôles exercés. Tout d'abord, chaque organisme est structuré différemment. Le Secrétariat d'État est un ministère d'exécution qui administre des programmes culturels et est directement assujetti aux directives du Conseil du Trésor. Le CRSH, un conseil subventionnaire qui a le statut d'établissement public, encourage la recherche et offre des bourses dans le secteur des sciences sociales et des humanités; lui aussi est assujetti aux directives du Conseil du Trésor, mais ses représentants ont informé le Comité que les conseils subventionnaires n'avaient pas à se soumettre aux contrôles centraux. Contrairement aux deux autres organismes, le Conseil des Arts du Canada est une société d'État et, à ce titre, il n'est pas assujetti aux contrôles du Conseil du Trésor. Il finance les arts grâce à différents programmes, qui se concrétisent pour la plupart sous forme de subventions. Le Conseil est d'autant plus indépendant qu'il a été exempté des dispositions visant le contrôle et l'obligation de rendre des comptes que la *Loi sur la gestion des finances publiques* impose aux autres sociétés d'État.

10. Your Committee's examination of controls over grants will be grouped under two headings:

A. Approval and Administration; and

B. Review and Follow-up.

A. Approval and Administration

11. In the Guide on Financial Administration issued under the authority of the Treasury Board, a number of policies are set forward which bear upon the approval and administration of grants by government departments and agencies. In their evidence before your Committee, Treasury Board officials noted the requirement for verification of eligibility and entitlement in the grant approval process. In the case of grants to a class of recipients, Treasury Board requires submissions from departments and approves terms and conditions which include a clear definition of the eligibility of recipients and the departmental procedures, if any, for verifying eligibility and entitlement. Treasury Board policies also state that grants may have eligibility and entitlement criteria and may be restricted to specified purposes or objectives.

12. Your Committee is concerned by the somewhat permissive wording used in the Treasury Board Guide. For example, departmental procedures "if any" are required and there "may" be eligibility and entitlement criteria. In view of the importance of clearly defined criteria and effective procedures to implement them for all grants programs, your Committee considers that Treasury Board should leave no doubt as to the mandatory nature of requirements in this area.

Recommendation

13. Your Committee recommends that Treasury Board gives consideration to revisions in the Guide on Financial Administration to ensure that criteria and procedures for verification of eligibility and entitlement are required for all grants.

14. Your Committee noted the importance of establishing procedures to communicate well with interest groups and the public so that when concerns or complaints arise about particular grant payments, a substantial and satisfactory response will be forthcoming from the responsible government agency. The planned initiative of the SSHRC to allow grant recipients to devote up to 10 per cent of their funds to better communicate with interested parties and with society in general is commendable.

15. Both with regard to the approval process and the monitoring of grant payments, your Committee noted a number of procedures which may be considered improvements resulting in better controls. For example, in the case of larger grants which constitute core or operational funding for recipient organizations, audited financial statements should be required.

16. Another important control which your Committee encourages and wishes to see expanded is the requirement that grant recipients agree to submit both activity and financial reports. For core funding, activity reports should

10. Dans les paragraphes qui suivent, le Comité examine deux volets des contrôles exercés à l'égard des subventions :

A. Approbation et administration; et

B. Examen et suivi.

A. Approbation et administration

11. Dans son Guide d'administration financière, le Conseil du Trésor établit un certain nombre de directives qui régissent l'approbation et l'administration des subventions par les ministères et organismes gouvernementaux. Au cours de leurs témoignages, les représentants du Conseil du Trésor ont fait remarquer que la vérification de l'admissibilité faisait partie du processus d'approbation des subventions. Dans le cas des subventions à une catégorie de bénéficiaires, le Conseil du Trésor exige que les ministères lui soumettent une présentation et approuve les conditions des subventions, qui englobent une définition claire de la catégorie de bénéficiaires admissibles ainsi que des procédures utilisées par le ministère, s'il en est, pour s'assurer de l'admissibilité à la subvention. Le Guide indique également que les subventions peuvent être assorties de critères d'admissibilité et peuvent être limitées à des buts ou à des objectifs particuliers.

12. Le Comité s'inquiète du libellé quelque peu permissif du Guide. Par exemple, il faut faire état des procédures utilisées par le ministère «s'il en est», et les subventions «peuvent» être assorties de critères d'admissibilité. Comme il importe de disposer de critères clairement définis et de procédures efficaces pour la mise en oeuvre de tous les programmes de subventions, le Comité considère que le Conseil du Trésor ne devrait laisser aucun doute quant à la nature obligatoire des dispositions à cet égard.

Recommandation

13. Le Comité recommande que le Conseil du Trésor envisage de réviser le Guide d'administration financière de façon à rendre obligatoires pour toutes les subventions les critères d'admissibilité et la vérification de l'admissibilité.

14. Le Comité estime qu'il est important d'établir des modalités de communication avec les groupes d'intérêt et le public, afin que l'organisme gouvernemental responsable puisse fournir une réponse substantielle et satisfaisante si des préoccupations ou des plaintes sont formulées au sujet de subventions particulières. Le Comité souscrit à l'initiative du CRSH qui prévoit de laisser les bénéficiaires des subventions consacrer jusqu'à concurrence de 10 p. 100 des fonds obtenus à une meilleure communication avec les partis intéressés et avec la société en général.

15. En ce qui a trait au processus d'approbation et au suivi des subventions, le Comité a constaté qu'un certain nombre de mesures pourraient donner lieu à de meilleurs contrôles. Par exemple, dans le cas des subventions importantes aux budgets de fonctionnement des organismes bénéficiaires, il conviendrait d'exiger des états financiers vérifiés.

16. Par ailleurs, le Comité souhaiterait qu'on exige plus souvent de la part des bénéficiaires de subventions qu'ils consentent à présenter des rapports financiers et d'activité. Dans le cas des subventions aux budgets de fonctionnement,

focus on the extent to which the activities funded by the grant are meeting the objectives of the grant program and should be required at least at mid-term in the life of the grant and before the final instalment payment in any given year. Financial reports should be filed at the same intervals, detailing expenditures and financial information related to the viability of the recipient organization. Your Committee recognizes that such reporting requirements are feasible only for larger, operational grants. For smaller or project grants, enhanced reporting could be required only at the end of the project, before any subsequent funding of the same organization.

17. Improvements in reporting by grant recipients should be accompanied by better controls over instalment payments and selective on-site and other monitoring procedures. Your Committee noted that Treasury Board policies call for larger grants to be paid in instalments. However, greater emphasis needs to be placed on the co-ordination of monitoring, reporting and the paying out of instalments. If circumstances warrant, consideration must be given to stopping an instalment payment. Your Committee cannot agree with the statement made by Treasury Board officials, that "you do not care", when providing public money as a grant, how that money will be spent within the realm of the purposes of the recipient. As the President of the SSHRC pointed out, Treasury Board itself approves the terms and conditions for grants under which SSHRC and other agencies require reporting and control measures.

18. Cost-effectiveness is an important consideration in the upgrading of approval, reporting and monitoring requirements for grants. Your Committee therefore was concerned by the apparent lack of cost information on the processing of grants in the Secretary of State department. The department had not examined the cost of administering operating and project grants and had not developed cost information for processing grants with widely varying dollar values.

Recommendation

19. Your Committee recommends that the Government give consideration to the following procedures in the administration of grants in departments and agencies:

(a) enhanced communication with interest groups and the public;

(b) the requirement for audited financial statements;

(c) the requirement of activity and financial reports together with acceptance of monitoring as criteria of eligibility;

(d) co-ordination of the payment of subsequent instalments with requirements for reporting and monitoring where it is cost-effective to do so; and

(e) implementation of reporting, monitoring and instalment controls on the basis of appropriate cost information.

les rapports d'activité devraient préciser dans quelle mesure les activités financées satisfont aux objectifs du programme de subvention, et on devrait les exiger à tout le moins au milieu de la période de la subvention et avant le dernier versement d'une année donnée. Les mêmes délais devraient s'appliquer à la production de rapports financiers fournissant le détail des dépenses ainsi que des renseignements sur la viabilité de l'organisme bénéficiaire. Le Comité reconnaît que la production de tels rapports n'est possible que dans le cas des subventions importantes appuyant le budget de fonctionnement d'un organisme. Pour les subventions plus petites ou versées à l'appui d'un projet, on pourrait exiger la production d'un rapport uniquement à la fin du projet, qui serait un préalable au versement d'autres fonds au même organisme.

17. Parallèlement aux améliorations concernant les rapports, on devrait exercer de meilleurs contrôles sur les paiements échelonnés et adopter d'autres méthodes de suivi, dont des observations sur place de façon sélective. Le Comité observe que les directives du Conseil du Trésor prévoient le versement des subventions importantes par paiements échelonnés. Mais il faut aussi, à cet égard, faire une plus large place à la coordination du suivi, des rapports et des versements comme tels. Si les circonstances le justifient, on doit envisager d'interrompre les versements. Le Comité n'est pas d'accord avec les représentants du Conseil du Trésor lorsqu'ils disent qu'une fois la subvention consentie à même les fonds publics, on ne s'intéresse pas à la façon dont cet argent sera dépensé pour les besoins du bénéficiaire. Comme l'a signalé le président du CRSH, le Conseil du Trésor lui-même approuve les conditions des subventions en vertu desquelles le CRSH et les autres organismes appliquent les mesures de contrôle et d'établissement de rapports.

18. La notion de rentabilité revêt de l'importance si l'on veut améliorer les modalités—approbation, rapports et suivi—qui régissent les subventions. Par conséquent, le Comité s'inquiète du fait qu'il ne semble pas y avoir d'informations sur les coûts du traitement des subventions au sein du Secrétariat d'État. Le Ministère n'avait pas étudié le coût de l'administration des subventions d'appui aux budgets de fonctionnement et aux projets, et il n'avait pas colligé d'informations sur le coût du traitement de sommes très différentes.

Recommandation

19. Le Comité recommande que le gouvernement envisage d'appliquer les modalités suivantes à l'administration des subventions au sein des ministères et organismes :

a) une meilleure communication avec les groupes d'intérêt et le public;

b) l'obligation de fournir des états financiers vérifiés;

c) l'obligation de fournir des rapports financiers et d'activité, et l'acceptation préablable d'un suivi;

d) la coordination des paiements échelonnés et l'exigence de rapports et d'un suivi lorsque cela est rentable; et

e) la mise en oeuvre de contrôles relatifs aux rapports, au suivi et aux paiements échelonnés, dans l'optique d'une information appropriée sur les coûts.

B. Review and Follow-up

20. Granting agencies exercised differing reporting and review procedures at the end of the tenure of a grant. At Secretary of State, recipient organizations submit an activity report on the extent to which their objectives were met. At SSHRC, officials indicated that greater emphasis is being placed on the reporting of results from grants. While at the Canada Council, recipients are asked to submit a final report commenting on what the grant permitted them to do and whether the artistic work in question was being exhibited, published, performed, etc. The SSHRC and the Canada Council stated that these final reports were used to follow-up on grants; while the Secretary of State did not carry out such follow-ups, it was stated that the activity reports were used to assess renewals, as was the case for the other two agencies.

21. Your Committee noted that many discretionary grants, notably those given for core funding, appear to be renewed year after year. Based on the testimony it has heard, your Committee considers that granting agencies need to augment their review procedures for long-term or continuing renewals. Also, it is not enough for an agency to portray itself as a "facilitator" that does not interfere in the content of selections but relies instead on a peer review process.

Recommendation

22. Your Committee recommends that the Government give consideration to requiring all granting departments and agencies to submit to Parliament, in Annual Reports or Part III of the Estimates, triennial reports analyzing repeat grant funding in terms of competing demands for scarce resources, benefits to Canada and to the recipient. This requirement should be applied in a cost-effective manner to larger grants.

23. The existence of an active program evaluation capability in each of the three granting agencies before your Committee is an encouraging sign of review and assessment at the program level. Both SSHRC and Secretary of State have well-established program evaluation units which are carrying out evaluations of grants programs on a cyclical basis. The Canada Council stated that some program evaluations have been completed and that a formal evaluation plan was being developed for implementation as resources permit.

Recommendation

24. Your Committee recommends that the Government give consideration to ensuring that:

(a) all departments and agencies which administer grants programs establish a program evaluation function as described in Treasury Board policies;

(b) all grants programs be subject to program evaluation on a cyclical basis; and

(c) sufficient resources be provided for the implementation of this recommendation.

B. Examen et suivi

20. Les organismes subventionnaires appliquent différentes méthodes de rapport et d'examen après le versement d'une subvention. Au Secrétariat d'État, les organismes bénéficiaires présentent un rapport sur la mesure dans laquelle ils ont atteint leurs objectifs. Les représentants du CSRH ont indiqué qu'ils mettent davantage l'accent sur le compte rendu des résultats obtenus grâce aux subventions. Au Conseil des Arts du Canada, on demande aux bénéficiaires d'indiquer dans un rapport final ce que la subvention leur a permis d'accomplir et si l'oeuvre artistique en question a été exposée, publiée, jouée, etc. Le CSRH et le Conseil des Arts du Canada disent que ces rapports finals leur permettent d'assurer un suivi; de tels suivis n'existent pas au Secrétariat d'État, mais ce ministère se sert des rapports d'activité pour évaluer les demandes de renouvellement, tout comme les deux autres organismes.

21. Le Comité a observé que de nombreuses subventions discrétionnaires, notamment celles consenties pour les budgets de fonctionnement, semblent être renouvelées année après année. Compte tenu des témoignages entendus, le Comité estime que les organismes subventionnaires doivent accorder plus d'attention aux renouvellements permanents ou à long terme. En outre, il n'est pas suffisant qu'un organisme se présente comme un «facilitateur» qui n'intervient pas dans le processus de sélection et s'en remet à un examen par des pairs.

Recommandation

22. Le Comité recommande que le gouvernement envisage de demander à tous les ministères et organismes subventionnaires de soumettre au Parlement, dans le cadre de leur rapport annuel ou dans la Partie III du Budget des dépenses, des rapports triennaux sur les subventions renouvelables, sous l'angle de la multiplicité des demandes face à la rareté des ressources ainsi que des avantages pour le Canada et pour le bénéficiaire. Cette exigence devrait s'appliquer aux subventions importantes dans une optique de rentabilité.

23. Le Comité trouve encourageant qu'il y ait au sein des trois organismes subventionnaires une capacité d'évaluation et d'examen des programmes. Le CSRH et le Secrétariat d'État ont tous deux des sections bien établies qui évaluent les programmes de subventions de façon cyclique. Le Conseil des Arts du Canada a indiqué qu'il avait réalisé certains programmes d'évaluation et qu'il était en train d'élaborer un plan officiel d'évaluation dont la mise en oeuvre sera en fonction des ressources disponibles.

Recommandation

24. Le Comité recommande que le gouvernement envisage d'exiger que :

a) tous les ministères et organismes qui administrent des programmes de subventions établissent un service d'évaluation conforme aux directives du Conseil du Trésor;

b) tous les programmes de subventions soient assujettis à une évaluation à intervalles réguliers; et que

c) des ressources suffisantes soient consacrées à la mise en oeuvre de cette recommandation.

25. Your Committee compared the policy on recoveries in the SSHRC with the Secretary of State. In the case of SSHRC, when the term of a grant has expired the Council may request a refund of any balance or of funds allocated to ineligible items. In contrast, the Secretary of State officials informed your Committee that no refunds were sought for grants on the grounds that grants are not accountable. If a grant recipient did not use or misdirected funds, the Secretary of State department would attempt to uncover this fact in its review of any subsequent application, based on the financial statement required and the activity report from the initial grant. While the detection of ill-used funds may not be cost-effective except in the case of very large grants, your Committee considers that recipients should have a duty to report and government agencies a duty to collect unspent balances.

Recommendations

26. Your Committee recommends that the Government give consideration to requiring all granting departments and agencies to recover unused portions of grants from the recipients.

27. Your Committee recommends that Crown corporations which administer major grant programs, such as the Canada Council, implement recommendations 19, 22, 24 and 26 above.

28. Your Committee requests the Government to table a comprehensive response to this report in accordance with Standing Order 109.

A copy of the relevant *Minutes of Proceedings and Evidence* (*Issues Nos. 26, 32, 33, 34, 35 and 39, which includes this Report*) is tabled.

Respectfully submitted,

25. Le Comité a comparé les pratiques du CSRH et celles du Secrétariat d'État en ce qui a trait aux recouvrements. Dans le premier cas, lorsque la période d'une subvention s'est écoulée, le Conseil peut demander le remboursement de tout solde ou des fonds affectés à des éléments inadmissibles. Par contre, le Secrétariat d'État a indiqué au Comité qu'il ne demandait aucun remboursement parce qu'il n'est pas nécessaire de rendre compte des subventions. Si le bénéficiaire d'une subvention n'utilise pas celle-ci ou l'utilise à mauvais escient, le Secrétariat d'État en tient compte au moment d'examiner une nouvelle demande de ce bénéficiaire, le cas échéant, eu égard à l'état financier et au rapport d'activité fourni pour la subvention initiale. Le Comité considère que le bénéficiaire devrait avoir l'obligation de soumettre un rapport concernant les soldes non dépensés, et que les organismes gouvernementaux devraient avoir l'obligation de les récupérer.

Recommandations

26. Le Comité recommande que le gouvernement envisage de demander à tous les ministères et organismes subventionnaires de récupérer auprès des bénéficiaires les soldes non dépensés des subventions.

27. Le Comité recommande que les sociétés d'État qui administrent d'importants programmes de subventions, comme le Conseil des Arts du Canada, mettent en oeuvre les recommandations 19, 22, 24 et 26 qui précèdent.

28. Le Comité demande au gouvernement de déposer une réponse globale au présent rapport, conformément à l'article 109 du Règlement.

Un exemplaire des *Procès-verbaux et témoignages* pertinents (*fascicules n^os^ 26, 32, 33, 34, 35 et 39, englobant ce rapport*) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le président,

LEN HOPKINS,

Chairman.

REPORT TO THE HOUSE

Monday, November 5, 1990

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

SEVENTH REPORT

1. In accordance with its permanent Order of Reference contained in Standing Order 108(3)(e), your Committee has considered the Annual Report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1989 and, in particular, paragraphs 1.168 to 1.184, as well as past Auditor General's reports, relating to personnel issues and the reform of the Public Service.

2. The co-operation of the witnesses who appeared before your Committee is acknowledged and appreciated.

3. Throughout the 1980s, your Committee considered a number of issues related to the sound management of human resources in the Public Service. High on the list of concerns have been the need to improve systems for staffing and job classification and the need to clarify the roles and responsibilities of the government agencies involved. Each of these concerns has been the subject of a report to the House. Many of these issues remain unresolved and your Committee continues to seek their resolution. Recently, however, the frame of reference for your Committee's concerns changed. In his 1989 Annual Report, the Auditor General brought together a number of themes from several years' audits and called for an overall reform of the legislative and administrative structure that governs people in the Public Service.

4. Your Committee decided to turn its attention to the Auditor General's findings and hold a series of hearings on the reform of the Public Service. There are a number of compelling reasons for such an inquiry. First of all, the Public Service is an important institution that affects the lives of all Canadians. Approximately 240,000 Canadians are employed in the Public Service and all manner of important services and government programs are delivered through their efforts. Consequently, the need for far-reaching reform in the Public Service is a matter of great concern to all citizens and to Parliament. Secondly, it has become clear that there is a serious morale problem among public servants. Several important studies and the evidence heard by your Committee have confirmed the depth and the breadth of motivational and attitudinal problems. Morale requires urgent attention if the level and quality of service provided to the public is to be maintained and improved. A third factor is the initiative recently taken by the Government to establish "Public Service 2000", an agency with the mandate to study reform-related issues. Through the work of ten task forces, Public

RAPPORT À LA CHAMBRE

Le lundi 5 novembre 1990

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

SEPTIÈME RAPPORT

1. En conformité de l'ordre de renvoi permanent de l'alinéa 108(3)(e) du Règlement, votre Comité a étudié le Rapport annuel du Vérificateur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1989 et, en particulier, les paragraphes 1.168 à 1.184, ainsi que les rapports antérieurs du Vérificateur général traitant des questions de personnel et de la réforme de la fonction publique.

2. Nous soulignons la coopération des témoins qui ont comparu devant votre Comité et nous les en remercions.

3. Tout au long des années 80, votre Comité a étudié un certain nombre de questions relatives à la saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique. La nécessité d'améliorer les systèmes de dotation et de classification des postes, ainsi que le besoin de préciser les rôles et les responsabilités des organismes gouvernementaux intéressés, ont été parmi les principales questions examinées. Chacune a fait l'objet d'un rapport à la Chambre des communes. Plusieurs de ces questions ne sont pas encore résolues et votre Comité poursuit ses efforts en vue de leur trouver une solution. Récemment, toutefois, le cadre de référence des préoccupations de votre Comité s'est modifié. Dans son rapport annuel de 1989, le Vérificateur général a regroupé un certain nombre de thèmes tirés de vérifications effectuées sur un intervalle de plusieurs années et a demandé que l'on procède à une réforme globale de la structure législative et administrative qui régit la fonction publique.

4. Votre Comité a décidé de porter son attention sur les constatations du Vérificateur général et de tenir une série d'audiences sur la question de la réforme de la fonction publique. Un certain nombre de raisons militaient en faveur d'une telle enquête. En premier lieu, la fonction publique est une importante institution qui touche la vie de tous les Canadiens. Environ 240 000 Canadiens sont employés dans la fonction publique et la prestation de tous les services et programmes gouvernementaux importants est assurée grâce à leurs efforts. Par conséquent, la nécessité d'une réforme en profondeur de la fonction publique est une question qui intéresse au plus haut point le Parlement et tous les citoyens. En second lieu, il est devenu évident qu'il existe un sérieux problème de moral parmi les fonctionnaires. Plusieurs études importantes et les témoignages entendus par votre Comité ont confirmé la gravité et l'ampleur des problèmes de motivation et d'attitude qui se posent. La question du moral exige une attention immédiate si l'on veut que le niveau et la qualité des services fournis au public se maintiennent et s'améliorent. Un troisième facteur est l'initiative prise

Service 2000 is dealing with a wide range of human resource concerns, from staffing and classification to training and development. Public Service 2000 was created in December, 1989 and is intended to put forward proposals for legislative, institutional and attitudinal change.

5. Your Committee held six public meetings and heard witnesses representing both management and the Public Service unions. A number of objectives were set for these meetings: (1) to follow up on the Committee's recommendations in earlier reports to the House; (2) to receive an accounting from the senior officials of the responsible government agencies with respect to the need to improve the management of human resources; and (3) to review the plans, objectives and progress of Public Service 2000. Throughout its hearings, your Committee focused on economy, efficiency and effectiveness in the management of human resources. An equally important theme was the continuing requirement for senior officials to be accountable to Parliament and to your Committee for the stewardship of public funds and for the management of people—the most important resource of all.

6. Based on the testimony, your Committee has arrived at a number of conclusions and recommendations in various areas of human resource management. However, your Committee does not wish to anticipate legislative reform and will therefore not undertake a systematic review of the legislation. The House has not given your Committee such a mandate. Nor has your Committee been authorized to examine employer–employee relations in the Public Service. Consequently, issues such as the design of the collective bargaining system are beyond your Committee's purview.

7. Your Committee considered the Auditor General's observations on the need for reform. The Auditor General identified five areas:

(a) the current legislative and administrative framework is not adapted to the environment and challenges facing the Public Service today;

(b) the need to streamline processes, notably job classification, staffing and procedures to handle poor performers;

(c) the need to eliminate unreasonable constraints, devolving more meaningful authority to departments and front-line managers, while ensuring proper rendering of accounts;

(d) the provision of clear and visible leadership, a focal point and overall accountability for the management of people; and

(e) there is a need for a change in mindset or attitudes at various levels.

récemment par le gouvernement en vue d'instituer «Fonction publique 2000», un organisme ayant reçu le mandat d'étudier les questions liées à la réforme. Par le truchement de dix groupes de travail, le projet Fonction publique 2000 doit aborder une vaste gamme de préoccupations touchant les ressources humaines, allant de la dotation et de la classification à la formation et au perfectionnement. Fonction publique 2000 a été lancée en décembre 1989 et vise à présenter des propositions de changement au plan de la législation, des institutions et des attitudes.

5. Votre Comité a tenu six audiences publiques et entendu des témoins représentant tant la gestion de la fonction publique que les syndicats. Un certain nombre d'objectifs ont été établis pour ces audiences: (1) faire un suivi des recommandations contenues dans les rapports soumis antérieurement par le Comité à la Chambre des communes; (2) recevoir un compte rendu de la haute direction des organismes gouvernementaux responsables au sujet du besoin d'améliorer la gestion des ressources humaines; et (3) examiner les plans, les objectifs et les progrès de Fonction publique 2000. Tout au long des audiences, votre Comité a mis l'accent sur l'économie, l'efficience et l'efficacité de la gestion des ressources humaines. Un thème tout aussi important a été la nécessité constante de tenir les hauts fonctionnaires responsables devant le Parlement et votre Comité de la bonne gestion des fonds publics et de la gestion des personnes —la ressource la plus précieuse.

6. En s'appuyant sur ces témoignages, votre Comité a tiré un certain nombre de conclusions et a formulé des recommandations dans divers domaines de la gestion des ressources humaines. Cependant, ne voulant pas devancer la réforme législative, votre Comité n'a pas procédé à un examen systématique de la législation. La Chambre n'avait pas confié un tel mandat à votre Comité. Le Comité n'avait pas non plus été autorisé à étudier la question des relations employeur–employés au sein de la fonction publique. Par conséquent, les questions telles que la structure du système de négociation collective n'étaient pas du ressort de votre Comité.

7. Votre Comité a reçu les observations du Vérificateur général quant à la nécessité d'une réforme. Le Vérificateur général a défini cinq domaines :

a) le cadre législatif et administratif actuel n'est pas adapté au contexte et aux défis auxquels est confrontée la fonction publique d'aujourd'hui;

b) la nécessité de rationaliser les procédés, notamment la classification des postes, la dotation et le traitement des employés qui ont un rendement non satisfaisant;

c) la nécessité de supprimer les contraintes indues, de confier de plus grandes responsabilités aux ministères et aux gestionnnaires de première ligne, tout en s'assurant qu'ils sont suffisamment tenus de rendre des comptes;

d) la présence d'un leadership clair et évident, d'un point de ralliement et la responsabilité globale des gestionnaires à l'égard de leur personnel; et

e) la nécessité d'un changement dans la mentalité et les attitudes à divers niveaux.

8. A number of these areas relate to the conclusions and recommendations of your Committee's earlier reports to the House. Another relates to the important need to deal with the morale problem. Your Committee will comment on each one. However, there is a matter of prior concern which involves the process followed by Public Service 2000.

8. Un certain nombre de ces domaines de préoccupation sont liés aux conclusions et recommandations de rapports soumis antérieurement par votre Comité à la Chambre des communes. Un autre a trait au besoin fondamental de solutionner le problème de moral qui se pose. Le Comité fera des commentaires sur chacun. Cependant, il y a une préoccupation préalable en ce qui a trait à la démarche suivie dans le cadre de l'initiative Fonction publique 2000.

PROCESS

DÉMARCHE

9. The officials responsible for Public Service 2000 laid before your Committee far-reaching objectives for reform of personnel management in the Public Service. In order for Public Service 2000 to be successful in attaining these objectives, it is important that the process followed be open and fair and give the interested parties ample opportunity for the expression of their views.

9. Les responsables de Fonction publique 2000 ont présenté à votre Comité d'audacieux objectifs de réforme de la gestion du personnel dans la fonction publique. Pour que les objectifs du projet Fonction publique 2000 soient atteints, il est important que la démarche suivie soit caractérisée par l'ouverture et l'équité et qu'elle donne aux parties intéressées une opportunité suffisante d'exprimer leurs vues.

10. Your Committee considered the process as it presently stands. Public Service 2000 was announced by the Prime Minister on December 12, 1989. A small secretariat has been established as an arm of the Privy Council Office to co-ordinate the work of ten task forces, in the following areas: (1) occupational and classification structure; (2) compensation and benefits; (3) staffing; (4) staff relations; (5) work-force adaptation; (6) resource management; (7) administrative policies and common services; (8) the management category; (9) service to the public; and (10) staff training and development. Task forces were chaired by senior deputy ministers and composed of small numbers of senior officials. For example, the task force on staff training and development involved ten senior officials from different departments as members and six "ex officio" members, including representatives of Treasury Board and the Public Service Commission (who provided support for each task force). The responsible officials clearly stated to your Committee that Public Service 2000 was "management-driven", an exercise controlled by management at the request of the Prime Minister and responsible to him for its results. No front-line managers or employees served on any of the task forces; nor did representatives of the Public Service unions.

10. Votre Comité a examiné le cheminement du projet tel qu'il se déroule présentement. Fonction publique 2000 a été annoncée par le Premier ministre le 12 décembre 1989. Un secrétariat restreint a été établi, relevant directement du Bureau du Conseil privé, afin de coordonner les efforts de dix groupes de travail, dans les domaines suivants: (1) structure professionnelle et de classification; (2) rémunération et avantages sociaux; (3) dotation; (4) relations de travail; (5) adaptation de la main-d'oeuvre; (6) gestion des ressources; (7) politiques administratives et services communs; (8) catégorie de la gestion; (9) service au public; et (10) formation et perfectionnement du personnel. Les groupes de travail étaient présidés par des sous-ministres de premier niveau et formés d'un nombre restreint de hauts fonctionnaires. Ainsi, le groupe de travail sur la formation et le perfectionnement du personnel était composé de dix hauts fonctionnaires provenant de divers ministères et de six membres «ex officio», y compris des représentants du Conseil du Trésor et de la Commission de la fonction publique (qui ont fourni les services de soutien à chacun des groupes de travail). Les responsables ont clairement énoncé à votre Comité que Fonction publique 2000 était une «initiative de la gestion», c'est-à-dire un projet contrôlé par la gestion à la demande du Premier ministre et responsable devant lui des résultats obtenus. Aucun gestionnaire ou employé de première ligne ne faisait partie des groupes de travail, qui ne comptaient pas non plus de représentants des syndicats de la fonction publique.

11. The time frame for the completion of Public Service 2000 is tight. After less than three months' work, the task forces came up with a series of remedial measures that could be implemented without legislative change. These "quick fixes" were explained to your Committee in a status report which was conveyed under covering letter from the President of the Treasury Board. It is a matter of concern from the standpoint of accountability to Parliament that this status report was not also tabled in the House. The second phase of Public Service 2000 has been the completion of the final reports of all the task forces over the summer. Because several areas covered by different task forces overlap, there

11. L'échéancier de Fonction publique 2000 est ambitieux. Après avoir été à l'oeuvre depuis moins de trois mois, les groupes de travail ont proposé une série de mesures correctives pouvant être prises sans modification législative. Ces solutions «rapides» ont été présentées à votre Comité dans un rapport intérimaire transmis par une lettre du Président du Conseil du Trésor. Compte tenu de l'obligation de rendre compte au Parlement, il est préoccupant que ce rapport intérimaire n'ait pas été déposé également à la Chambre. La deuxième étape de Fonction publique 2000 a porté sur la rédaction des rapports finals des groupes de travail durant l'été. Étant donné le chevauchement de

must also be a process of reconciliation and synthesis to develop the final recommendations for legislative change. These recommendations are to go forward to Ministers and amendments are to be introduced in the House in the New Year. Your Committee has also received a series of discussion reports from the task forces.

plusieurs des domaines étudiés par les différents groupes de travail, une consolidation et une synthèse doivent aussi être effectuées en vue de la préparation des recommandations finales touchant aux modifications législatives. Ces recommandations doivent être présentées aux ministres et les projets de modification doivent être déposés à la Chambre des communes au début de l'année prochaine. Votre Comité a également reçu une série de comptes rendus des discussions de ces groupes de travail.

12. Your Committee asked the officials to explain the nature of their consultations with the Public Service unions, with employees at all levels and with the private sector, including large corporations, academics and other interested bodies. Vigorous representations were also heard from several of the Public Service unions, who informed your Committee that the consultative process followed by Public Service 2000 was not acceptable to them.

12. Votre Comité a demandé aux responsables d'expliquer la nature de leurs consultations avec les syndicats de la fonction publique, les employés à tous les niveaux et le secteur privé, y compris de grandes sociétés, des universitaires et d'autres organismes intéressés. Nous avons par ailleurs entendu des représentations vigoureuses de la part de plusieurs syndicats de la fonction publique qui ont informé votre Comité que le processus de consultation suivi dans le cadre de Fonction publique 2000 était inacceptable à leur point de vue.

13. A wide range of consultative procedures were cited by Public Service 2000. There have been several meetings with the Public Service unions and officials stated that the unions had participated in discussions with all of the task forces and that their input was taken seriously. However, union representatives have at times taken issue with the testimony of these officials, saying that consultations had not been meaningful and had consisted of informing them after-the-fact rather than an effort to help formulate conclusions and recommendations. Further consultations with the unions have taken place in relation to the task force reports released in August and September.

13. Les représentants de Fonction publique 2000 ont fait état d'un large éventail de mécanismes de consultation. Il y a eu plusieurs rencontres avec les syndicats de la fonction publique, et les hauts fonctionnaires ont indiqué que les syndicats avaient participé à des discussions avec tous les groupes de travail et que leurs avis avaient été étudiés sérieusement. Cependant, les représentants des syndicats ont, à l'occasion, marqué leur désaccord avec les témoignages présentés par ces hauts fonctionnaires et ont affirmé que les consultations n'avaient pas été significatives et qu'elles constituaient davantage des séances d'information après le fait qu'un effort de participation à la formulation des conclusions et recommandations. D'autres consultations avec les syndicats ont eu lieu en vue de la publication des rapports des groupes de travail en août et en septembre.

14. Among the other consultations carried out with employees have been focus groups, questionnaires and other surveys. A great deal of information has also been submitted by employees in response to an invitation issued by Public Service 2000 to say what is wrong with the Public Service and how improvements can be made. However, your Committee noted that employees may be constrained in responding to representatives of management on such matters.

14. Parmi les autres consultations menées auprès des employés, on a eu recours à des groupes d'observation, des questionnaires et d'autres enquêtes. Beaucoup de renseignements ont aussi été transmis par des employés en réponse à une invitation lancée par Fonction publique 2000 pour signaler ce qui ne va pas dans la fonction publique et comment les choses peuvent être améliorées. Cependant, votre Comité a noté qu'il était possible que les employés aient été soumis à des contraintes au moment de communiquer aux représentants de la gestion leurs réponses à ces questions.

15. Consultations with major private sector employers were also cited. A number of important parallels exist between human resource management in these organizations and in the Public Service. In sum, within the bounds of the process followed by Public Service 2000 as a management-driven exercise, there appear to have been extensive consultations. However, your Committee must question both the design of the process and the haste with which it is being carried out.

15. On a aussi fait mention de consultations avec des grands employeurs du secteur privé. Un certain nombre de parallèles importants existent entre la gestion des ressources humaines dans ces organisations et dans la fonction publique. En somme, dans les limites de la démarche suivie par Fonction publique 2000 en tant que projet dirigé par la gestion, il semble que l'on ait procédé à des consultations étendues. Cependant, votre Comité doit s'interroger sur la conception de cette démarche et la rapidité avec laquelle elle s'est déroulée.

16. As the Economists', Sociologists' and Statisticians' Association pointed out, previous major reforms of the Public Service have been based on extensive studies and have involved open, public consultations under the aegis of a third

16. Comme l'a fait remarquer l'Association des économistes, sociologues et statisticiens, les grandes réformes de la fonction publique qui ont eu lieu dans le passé ont été fondées sur des études poussées et ont comporté des

party prior to the introduction of legislation in the House. In contrast, Public Service 2000 is being run by senior management, behind closed doors, in the absence of neutral, third party involvement and to a demanding schedule.

17. Your Committee considers that there is a need to pause once the task force recommendations have been put in final form, before proceeding with the introduction of legislative amendments in the House. The process of Public Service 2000 must be changed to allow for meaningful and open consultation, with greater involvement of front-line employees.

Recommendations

18. Your Committee recommends that the Government give consideration to:

(a) tabling a discussion paper prior to proceeding with the introduction of legislative amendments and/or administrative changes and that this discussion paper set out the principal conclusions and recommendations arising from Public Service 2000;

(b) referring the aforementioned discussion paper to a Special Committee of the House on Reform of the Public Service and that the Special Committee conduct a consultation process involving employees, the Public Service unions and other interested parties and report back to the House within a reasonable period; and

(c) responding to recommendations 18(a) and (b) above in writing by November 30, 1990, notwithstanding the provisions of Standing Order 109, in view of the immediacy of this matter.

MORALE

19. Among the most important attributes of organizations that perform well, as identified in the Auditor General's 1988 study, are an emphasis on people and a set of attitudes that enable employees to seek optimum performance. People who are challenged, encouraged and developed will hold values that drive them to always seek improvement in their organization's performance. The importance of morale in sustaining and developing organizational performance cannot be understated. The evidence presented to your Committee of a serious deterioration in morale in the Public Service suggests that a priority must be placed on the search for workable solutions that will improve motivation and attitudes.

20. Public Service 2000 has acknowledged that 60 per cent of the reform needed in the Public Service lies in attitudinal change. Numerous surveys, including authoritative, scientific studies, indicate problems in the areas of work values, leadership, rewards and the quality of the work environment. The Auditor General noted the tendency towards risk aversion, the failure to take responsibility for decisions and the growth of attitudes of scepticism and cynicism. Senior

consultations publiques ouvertes, menées sous la direction d'une tierce partie, avant le dépôt d'un projet de loi à la Chambre des communes. Se démarquant de cette tradition, Fonction publique 2000 est menée par la haute direction, en vase clos, sans la participation d'une tierce partie neutre et selon un échéancier exigeant.

17. Votre Comité considère qu'il sera nécessaire de faire une pause après la présentation des recommandations finales des groupes de travail, avant de procéder au dépôt de modifications législatives à la Chambre des communes. Le cheminement suivi par Fonction publique 2000 doit être revu pour permettre une consultation significative et franche comportant une plus grande participation des employés de première ligne.

Recommandations

18. Votre Comité recommande au gouvernement d'envisager de:

a) déposer un document de réflexion avant de présenter des modifications législatives et/ou administratives, lequel document renfermerait les principales conclusions et recommandations issues de Fonction publique 2000, et

b) renvoyer le document de réflexion mentionné ci-dessus à un comité spécial de la Chambre sur la réforme de la fonction publique et que ce comité procède à des consultations auprès des employés, des syndicats de la fonction publique et d'autres parties intéressées et fasse rapport à la Chambre dans un délai raisonnable, et

c) donner suite par écrit aux recommandations 18 a) et b) ci-dessus avant le 30 novembre 1990, nonobstant les dispositions de l'article 109 du Règlement, en raison de l'urgence de la question.

MORAL

19. Parmi les caractéristiques les plus importantes des organismes affichant un niveau élevé de rendement, telles que définies dans l'étude de 1988 du Vérificateur général, il y a l'importance accordée aux personnes et les attitudes qui permettent aux employés de viser un rendement optimum. Les personnes qui ont des défis à relever, qui sont encouragées et qui peuvent se perfectionner adopteront des valeurs qui les inciteront à constamment chercher à améliorer le rendement de leur organisation. L'importance du moral pour le soutien et l'augmentation du rendement d'une organisation ne saurait être sous-estimée. Les témoignages présentés à votre Comité au sujet de la détérioration sérieuse du moral au sein de la fonction publique indiquent que l'on doit s'attacher en priorité à trouver des solutions pratiques qui contribueront à améliorer la motivation et les attitudes.

20. Fonction publique 2000 a établi que 60 p. 100 de la réforme nécessaire au sein de la fonction publique suppose des changements dans les attitudes. De nombreuses enquêtes, dont des études scientifiques faisant autorité, indiquent que des problèmes se posent au niveau des valeurs professionnelles, du leadership, des récompenses et de la qualité du milieu de travail. Le Vérificateur général a observé une tendance à l'évitement du risque, au refus d'accepter la

officials pointed to the stress and heavy workload in difficult departments such as National Revenue –Taxation and Employment and Immigration. In some cases, poor morale has led to inefficient, indifferent and even discourteous service to the public. The Public Service unions placed emphasis on the negative effects of the government's restraint program on morale. A survey conducted by the Public Service Alliance found that many public servants expressed concerns over such morale-related issues as job satisfaction, lack of promotion, privatization, poor management, a poor perception of the Public Service, stress, working conditions, workload and reclassification.

21. In addition to job classification and staffing, which your Committee has considered in earlier reports and which will be discussed below under that heading, a number of significant morale-related matters have arisen in the testimony, including:

(a) contracting-out;

(b) aspects of pay and benefits;

(c) procedures to deal with poor performers; and

(d) training.

(a) Contracting-Out

22. Your Committee examined the human resource aspects of the increasing use of contracts of all types in government departments. A clear connection has been drawn between contracting-out and the government's program to reduce the size of the Public Service over the last five years. Officials of the Treasury Board referred your Committee to Part I of the 1990-91 Main Estimates, where contracting-out was cited as one of the measures used to meet person-year reduction targets. Your Committee asked the Treasury Board Secretariat to provide data which would help to explain the increased reliance on contract workers. In particular, a question was posed on the extent to which people hired on a personal service contract basis carried out work that was previously done by public servants. Treasury Board Secretariat replied that it did not collect such data, nor did departments.

23. It is clear to your Committee that departments routinely enter into contracts with individuals, with consulting firms, with agencies and so on for work that could be done by public servants. However, the extent of the substitution effect is not revealed in the Estimates or in the Public Accounts. Your Committee was not satisfied with Treasury Board Secretariat's inability to supply information on the use of personal service contracts. Your Committee considers that a full report to Parliament on contracting-out should be included in the Estimates to ensure that departments and agencies are held accountable for all human resource expenditures. The fact that individuals are not counted as

responsabilité pour les décisions prises et à la progression du scepticisme et du cynisme. Des hauts fonctionnaires ont fait mention du stress et de la lourde charge de travail qui existent dans des ministères difficiles tels que Revenu Canada, Impôt ou Emploi et Immigration. Dans certains cas, la détérioration du moral s'est traduite par l'inefficacité, l'indifférence voire même le manque de courtoisie dans le service au public. Les syndicats de la fonction publique ont insisté sur les répercussions négatives du programme de restrictions budgétaires sur le moral au sein du gouvernement. Une enquête menée par l'Alliance de la fonction publique a révélé que plusieurs fonctionnaires avaient des préoccupations au sujet de questions ayant un lien avec le moral comme celles de la satisfaction au travail, de l'absence d'avancement, de la privatisation, de la mauvaise gestion, d'une piètre opinion de la fonction publique, du stress, des conditions de travail, de la charge de travail et de la reclassification.

21. Outre la classification des postes et la dotation, que votre Comité avait étudiées dans des rapports antérieurs et qui seront examinées plus loin sous ce titre, un certain nombre de questions significatives ayant trait au moral sont ressorties des témoignages, y compris

a) la sous-traitance,

b) certains aspects de la paie et des avantages sociaux,

c) les modalités de traitement des cas où le rendement n'est pas satisfaisant, et

d) la formation.

a) La sous-traitance

22. Votre Comité a étudié l'incidence sur les ressources humaines du recours accru à la sous-traitance sous toutes ses formes dans les ministères gouvernementaux. Un lien évident a pu être établi entre le recours à la sous-traitance et le programme gouvernemental visant à réduire la taille de la fonction publique durant les cinq dernières années. Les représentants du Conseil du Trésor ont attiré l'attention du Comité sur la partie I du Budget principal de 1990-1991, où la sous-traitance figurait parmi les mesures utilisées pour atteindre les objectifs de réduction du niveau des années-personnes. Votre Comité a demandé au Secrétariat du Conseil du Trésor de lui fournir des données qui expliqueraient le recours accru à des travailleurs embauchés à contrat. On a notamment demandé dans quelle mesure des gens étaient embauchés par le biais de contrats de services personnels pour effectuer des tâches qui étaient auparavant confiées à des fonctionnaires. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a répondu que ni lui ni les ministères ne recueillaient de données à ce sujet.

23. Il est clair aux yeux des membres de votre Comité que les ministères accordent régulièrement des contrats à des personnes, des sociétés d'experts-conseils, des agences et d'autres pour effectuer du travail qui pourrait être fait par des fonctionnaires. Cependant, l'ampleur de l'effet de substitution ne ressort pas du Budget principal ou des Comptes publics. Votre Comité est insatisfait de ce que le Secrétariat du Conseil du Trésor n'ait pas été en mesure de lui communiquer des renseignements sur l'utilisation des contrats de services personnels. Votre Comité estime qu'un rapport complet au Parlement sur la sous-traitance devrait être intégré au Budget principal des dépenses pour que les

filling person-years because they are paid through contracts should not camouflage the nature of the expenditure of public funds.

24. Your Committee noted the criticism of person-year controls voiced by officials of Public Service 2000. The system of double budgetary controls, through the allocation of both funds and person-years, which are average levels of personnel resources authorized for departments over a one-year period, is seen to be inefficient and inflexible because the ability to hire staff depends on the availability of person-years, not money. Your Committee agrees that person-years should be dropped; certainly their use in the Estimates is confusing and does not help Parliamentarians get a clear picture of government spending.

Recommendations

25. Your Committee recommends that the Treasury Board Secretariat and the Office of the Comptroller General:

(a) ensure that departments and agencies fully disclose expenditures on contracts which replace the work of public servants in Part III of the Estimates; and

(b) ensure that departments and agencies report the services of individuals on contract.

26. Your Committee noted the connection between the cost effectiveness of contracting-out and its impact on morale. In the absence of reliable data, your Committee can only consider impressions conveyed in the testimony. However, it would appear that government should only use outside contactors to replace public servants where cost-effectiveness has been clearly demonstrated, taking into account the negative effects on public servants' morale. Among the concerns raised by the Public Service unions were the following:

(a) the costs and delays of administering contracts in accordance with complex government regulations;

(b) the need to retain professional staff who can understand the contractors' work and are capable of doing it themselves, so that results can be interpreted and senior officials and ministers briefed;

(c) the decline in the professional standing of public servants who spend more and more of their time managing contracts and less time doing the studies themselves;

(d) the extensive use made by contractors of in-house work; and

(e) the fact that contractors take their expertise with them when the contract is completed and leave no lasting store of knowledge in the department.

ministères et organismes soient tenus responsables de l'ensemble des dépenses ayant trait aux ressources humaines. Le fait que l'on ne tienne pas compte de certaines personnes dans le budget des années-personnes parce qu'elles sont rémunérées dans le cadre de contrats ne doit pas servir à camoufler l'affectation véritable des fonds publics.

24. Votre Comité a relevé la critique exprimée par les dirigeants de Fonction publique 2000 au sujet des contrôles exercés sur les années-personnes. Le système des doubles contrôles budgétaires, par l'affection de fonds et d'années-personnes, qui représentent des niveaux moyens de ressources en personnel accordés aux ministères pour une période d'une année, est considéré comme non efficient et n'offrant pas suffisamment de souplesse parce que la capacité d'embaucher du personnel dépend de la disponibilité des années-personnes, non des fonds. Votre Comité reconnaît que la notion d'années-personnes devrait être éliminée; son utilisation dans le Budget des dépenses porte à confusion et n'aide pas les parlementaires à se faire une idée précise des dépenses gouvernementales.

Recommandations

25. Votre Comité recommande que le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du contrôleur général:

a) s'assurent que les ministères et organismes divulguent intégralement dans la partie III du Budget des dépenses les dépenses qu'ils consacrent à des contrats servant à remplacer le travail de fonctionnaires, et

b) s'assurent que les ministères et organismes font rapport au sujet des services des personnes embauchées à contrat.

26. Votre Comité a relevé le lien entre l'efficacité de la sous-traitance au plan des coûts et l'incidence de cette pratique sur le moral. En l'absence de données fiables, votre Comité ne peut que s'en remettre aux impressions qui ressortent des témoignages entendus. Cependant, il semblerait que le gouvernement ne devrait recourir à la sous-traitance pour remplacer des fonctionnaires que lorsque le ratio coût-efficacité d'une telle mesure est clairement démontré, en tenant compte des répercussions négatives qu'elle peut avoir sur le moral des fonctionnaires. Voici certains des éléments de préoccupation mentionnés par les syndicats de la fonction publique :

a) les coûts et délais de l'administration des contrats en vertu de la réglementation gouvernementale complexe;

b) la nécessité de disposer de personnel professionnel qui est en mesure de comprendre le travail des entrepreneurs et capable de le faire lui-même, de façon à ce que les résultats puissent être interprétés et que l'on en informe la haute direction et les ministres;

c) le déclin de la compétence professionnelle des fonctionnaires qui consacrent une part grandissante de leur temps à gérer des contrats et consacrent de moins en moins de temps à faire eux-mêmes des études;

d) le recours fréquent au travail interne par des entrepreneurs; et

e) le fait que les entrepreneurs conservent les connaissances acquises lorsque le contrat est terminé, ce qui n'offre au ministère aucune possibilité d'accumuler des connaissances avec le temps.

Recommendation

27. Your Committee recommends that the Auditor General examine the cost-effectiveness of contracting-out, including its impact on morale, in future comprehensive audits of government departments and agencies.

(b) Pay and Benefits

28. The findings of the Auditor General and the activities of Public Service 2000 in areas such as performance pay and the incentive award system may provide the basis for worthwhile improvements in public servants' morale. For example, the Auditor General informed your Committee that the Suggestion and Merit Award programs were not being used to their potential, based on his 1989 audit. Public Service 2000, as part of the first round of administrative changes made public on April 30, 1990, suggested an expansion in the incentive award system, which has been agreed to by Treasury Board. Your Committee looks forward to the Auditor General's follow-up audit of the incentive award system to confirm the effectiveness of these measures.

29. In his audit of the management category, the Auditor General found that many people in the executive and senior management ranks do not believe that there is a relationship between what they are paid and how well they perform. They do not feel that the highest pay increases are generally awarded to individuals who perform best on the job. Much of the testimony from the Public Service unions underlines the Auditor General's findings and suggests that the problem is by no means confined to management ranks. For example, an honest appraisal was termed the "kiss of death" for promotion opportunities because job evaluation ratings are typically greatly inflated. Employees who are simply doing their job well and rated as fully satisfactory would not be considered for promotion unless their rating improved to "superior"or the highest grade, "outstanding". Appraisal criteria were also considered to be unevenly applied and not transparent to employees.

30. Your Committee noted that Public Service 2000 placed emphasis on performance-pay systems and on the need to overhaul and strengthen appraisal systems. Treasury Board introduced a new performance pay plan on April 1, 1990, which it claimed would significantly increase flexibility for deputy ministers to reward performance. However, in his audit of the management category, the Auditor General documented a series of questionable practices relating to performance pay and the performance ratings used to determine performance pay. The Auditor General concluded that pay for performance has been a major source of dissatisfaction. It remains to be seen if the Treasury Board's

Recommandation

27. Votre Comité recommande que le Vérificateur général étudie le ratio coût-efficacité de la sous-traitance, y compris ses répercussions sur le moral des employés, dans le cadre des futures vérifications intégrées des ministères et organismes du gouvernement.

b) Paye et avantages sociaux

28. Les constatations du Vérificateur général et les activités liées à Fonction publique 2000 dans les domaines tels que la paye au mérite et le système des primes à l'initiative peuvent constituer le fondement d'une amélioration significative du moral dans la fonction publique. Ainsi, le Vérificateur général a informé votre Comité que les programmes des primes à l'initiative et des primes au mérite n'étaient pas utilisés à leur pleine mesure, selon la vérification faite en 1989. Parmi la première série de réformes administratives rendues publiques le 30 avril 1990 dans le cadre de Fonction publique 2000, on a suggéré d'étendre le système des primes à l'initiative, mesure qui a reçu l'appui du Conseil du Trésor. Votre Comité étudiera le suivi effectué par le Vérificateur général au sujet du système des primes à l'initiative pour s'assurer de l'efficacité de ces mesures.

29. Dans la vérification qu'il a faite de la catégorie de la gestion, le Vérificateur général a constaté que plusieurs personnes au niveau de la haute direction et de la gestion supérieure ne croient pas qu'il y existe un lien entre la rémunération qu'ils reçoivent et leur rendement. Ils ne sont pas d'avis que les augmentations de traitement les plus élevées vont en général aux personnes qui donnent le meilleur rendement au travail. La plupart des témoignages provenant des syndicats de la fonction publique viennent appuyer les observations du Vérificateur général et indiquent que le problème ne se limite pas aux rangs de la gestion. Ainsi, une évaluation honnête est considérée comme le «baiser de la mort» du point de vue des chances d'avancement parce que les cotes d'évaluation du rendement sont en général sensiblement gonflées. Les employés qui font tout simplement bien leur travail et qui obtiennent la cote «pleinement satisfaisant» ne seront pas considérés en vue d'une promotion à moins que leur cote ne passe à «supérieur» ou au niveau le plus élevé, c'est-à-dire «exceptionnel». On juge aussi que les critères d'évaluation ne sont pas appliqués de façon uniforme et qu'ils ne sont pas suffisamment transparents du point de vue des employés.

30. Votre Comité a constaté que Fonction publique 2000 mettait l'accent sur les systèmes de rémunération fondés sur le rendement et sur la nécessité de réformer et d'améliorer les systèmes d'évaluation. Le Conseil du Trésor a inauguré un nouveau régime de paye en fonction du rendement le 1er avril 1990, lequel augmenterait de façon significative la souplesse dont disposent les sous-ministres pour récompenser un bon rendement. Cependant, dans sa vérification de la catégorie de la gestion, le Vérificateur général a relaté une série de pratiques douteuses en ce qui a trait à la paye au rendement et aux cotes de rendement utilisées aux fins de déterminer la paye au rendement. Le Vérificateur général en

new system will correct these deficiencies. Equally important, will major improvements be made in performance appraisals and ratings on which performance pay is based? Your Committee will monitor Treasury Board's progress in this regard.

31. In other areas, your Committee noted that significant opportunities exist to improve benefits and correct inequities. For example, the spouses of foreign service officers and of members of the Canadian Armed Forces are not eligible to collect unemployment insurance in the event of a foreign posting. These individuals often leave a job when they go overseas with no compensation at all, in spite of having paid unemployment insurance premiums. Nor are they eligible for benefits upon returning to Canada if they have been abroad for more than one year.

(c) Dealing with Poor Performers

32. The Auditor General informed your Committee that existing procedures and the legislative framework for dealing with unsatisfactory performance in the Public Service are damaging to both management and the employee. The approach taken to poor performance is based either on merit and competence or on discipline. The process for discipline is completely different from the process for incompetence, with different redress mechanisms. This puts the wrong focus on the problem, with a search for the cause and the consequent choice of the correct process; cases can take a number of years to resolve with the employee continually having to defend his or her performance before a variety of administrative tribunals. The Auditor General suggested that the process be streamlined by replacing some of the existing legislative provisions with an inability to perform clause.

33. The Public Service unions also expressed dissatisfaction with the procedures used to handle poor performers, but for different reasons. The Public Service Alliance, for example, argued that existing provisions for demotion, release, lay-off or rejection on probation favoured management and provided more than sufficient avenues to terminate employees.

34. Your Committee asked for a comparison with the private sector. Officials from Public Service 2000 noted that the Public Service took longer than the private sector both to decide to dismiss someone and then to carry it out. In large private sector corporations, the decision to release an employee is often carried out very quickly. Your Committee wishes to emphasize the importance of protecting the employees' rights and therefore of maintaining appropriate

a conclu que la rémunération axée sur le rendement était une source importante d'insatisfaction. Il reste à voir si le nouveau système du Conseil du Trésor permettra de corriger ces lacunes. Tout aussi fondamental, des améliorations importantes seront-elles apportées aux méthodes d'évaluation du rendement et aux cotes de rendement sur lesquelles est fondée la rémunération au rendement? Votre Comité suivra les progrès du Conseil du Trésor dans ce domaine.

31. Dans d'autres secteurs, votre Comité a observé que des possibilités intéressantes s'offrent pour améliorer les avantages sociaux et corriger certaines injustices. Ainsi, les conjoints des agents du service extérieur et des membres des Forces armées canadiennes ne sont pas admissibles à l'assurance-chômage lors d'une affectation à l'étranger. Ces personnes quittent souvent un emploi lorsqu'elles se rendent outre-mer, sans rétribution d'assurance-chômage. Elles ne sont pas non plus admissibles à ces avantages lorsqu'elles reviennent au Canada si elles ont été en poste à l'étranger pour plus d'une année.

c) Le traitement des cas de mauvais rendement

32. Le Vérificateur général a informé votre Comité que les modalités et le cadre législatif en place pour traiter des cas où le rendement n'est pas satisfaisant dans la fonction publique sont préjudiciables tant pour la gestion que l'employé. La méthode appliquée dans les cas de mauvais rendement repose soit sur le mérite et la compétence soit sur la discipline. Les modalités fondées sur la discipline sont tout à fait différentes de celles ayant trait à l'incompétence, et les deux comportent des recours différents. Cela contribue à mettre l'accent sur le mauvais aspect du problème, c'est-à-dire la recherche des causes et le choix subséquent des modalités appropriées; le règlement de certains cas peut prendre jusqu'à plusieurs années, l'employé étant constamment obligé de défendre son rendement devant tout un éventail de tribunaux administratifs. Le Vérificateur général a suggéré que ce procédé soit rationalisé en remplaçant certaines des dispositions législatives actuelles par une clause portant sur l'incapacité de fournir un bon rendement.

33. Les syndicats de la fonction publique ont aussi exprimé leur insatisfaction au sujet des modalités de traitement des cas de mauvais rendement, mais pour des raisons différentes. Ainsi, l'Alliance de la fonction publique a fait valoir que les dispositions actuelles ayant trait à la rétrogradation, à la mise en disponibilité, au congédiement ou au renvoi après une période d'essai favorisaient la gestion et fournissaient un nombre plus que suffisant de moyens de mettre un terme à l'emploi d'une personne.

34. Votre Comité a demandé que l'on fasse une comparaison avec le secteur privé. Les dirigeants de Fonction publique 2000 ont signalé qu'il fallait plus de temps pour décider de renvoyer quelqu'un et pour appliquer la décision dans la fonction publique que dans le secteur privé. Dans les grandes sociétés du secteur privé, la décision de mettre à pied un employé est souvent appliquée très rapidement. Votre Comité voudrait insister sur l'importance de protéger les

redress mechanisms and third-party reviews. At the same time, however, the process needs to be clarified so that employer and employee know when the issue centers on performance, rather than competence or discipline.

Recommendation

35. Your Committee recommends that the Government give consideration to amending the legislative provisions governing the termination of Public Service employees in order to replace the appropriate provisions by an inability to perform clause.

(d) Training

36. Although Treasury Board Secretariat informed your Committee that Public Service training expenditures compared favourably with the private sector, Public Service 2000 officials raised questions about the level of investment in training in light of changes in the work force. There is a need for readjustments to compensate for lower levels of recruitment from universities and the prospective retirement of large numbers of senior managers and executives from the Public Service by the year 2005. The data provided to your Committee also indicated substantially greater expenditures on training in departments such as Transport Canada and Customs and Excise, which have highly specialized training requirements. The average training expenditure per employee in Transport Canada was approximately seven times larger than in Employment and Immigration, for example, in 1987-88. Many departments, with large numbers of employees, spend no more than $200 per year per employee, in the estimation of Public Service 2000. Your Committee considers that such levels of training expenditures are inadequate. An important outcome of Public Service 2000 should be a review of the government's training priorities.

EARLIER COMMITTEE REPORTS

37. Your Committee asked the Public Service Commission and the Treasury Board Secretariat to provide an update on their responses to the recommendations contained in three earlier reports: the Seventeenth Report, on Payroll Costs Management, tabled July 30, 1982 (1st Session, 32nd Parliament); the Seventh Report, on the Management of Job Classification, tabled October 7, 1985 (1st Session, 33rd Parliament); and the Tenth Report, on the comprehensive audit of the Public Service Commission, tabled April 30, 1986 (1st Session, 33rd Parliament).

38. Three important issues have arisen in connection with these earlier reports on human resource management:

(a) staffing—the need to simplify the process while at the same time taking care to maintain the merit principle and employees' rights;

droits des employés et, par conséquent, de maintenir des mécanismes de recours appropriés et des revues effectuées par des tiers. Il reste, cependant, que le procédé doit être simplifié pour que l'employeur et l'employé sachent quand l'élément en jeu est le rendement plutôt que la compétence ou la discipline.

Recommandation

35. Votre Comité recommande que le gouvernement envisage d'apporter des modifications à la législation régissant le congédiement des employés de la fonction publique afin de remplacer les dispositions pertinentes par une clause relative à l'incapacité de fournir un bon rendement.

d) La formation

36. Bien que le Secrétariat du Conseil du Trésor ait indiqué à votre Comité que les dépenses de formation de la fonction publique se comparaient favorablement à celles du secteur privé, les responsables de Fonction publique 2000 ont soulevé certaines questions au sujet du niveau d'investissement dans la formation, à la lumière des changements qui touchent les effectifs. Il faut procéder à des rajustements afin de compenser pour les niveaux de recrutement plus faibles dans les universités et le départ à la retraite prévu, d'ici l'an 2,005, d'un grand nombre de titulaires de postes de gestion et de haute direction dans la fonction publique. Les données présentées à votre Comité indiquent aussi que les dépenses de formation sont beaucoup plus élevées dans des ministères comme Transport Canada et Revenu Canada, Douanes et Accise, qui ont des besoins de formation hautement spécialisés. Le niveau moyen des dépenses de formation par employé à Transport Canada était à peu près sept fois plus élevé qu'à Emploi et Immigration en 1987-1988. Plusieurs ministères comptant un grand nombre d'employés n'ont pas dépensé plus de 200 dollars par année, par employé, selon les estimations de Fonction publique 2000. Votre Comité considère que de tels niveaux de dépenses au chapitre de la formation sont inadéquats. Une initiative importante dans le cadre de Fonction publique 2000 devrait être de faire un examen des priorités gouvernementales en matière de formation.

RAPPORTS ANTÉRIEURS DU COMITÉ

37. Votre Comité a demandé à la Commission de la fonction publique et au Secrétariat du Conseil du Trésor de lui présenter un rapport à jour sur les mesures prises en réponse aux recommandations contenues dans trois rapports antérieurs : le dix-septième rapport portant sur la gestion des dépenses salariales, déposé le 30 juillet 1982 (première session du 32e Parlement); le septième rapport traitant de la gestion de la classification des postes, déposé le 7 octobre 1985 (première session du 33e Parlement); et le dixième rapport ayant trait à la vérification intégrée de la Commission de la fonction publique, déposé le 30 avril 1986 (première session du 33e Parlement).

38. Trois questions importantes sont ressorties de ces rapports antérieurs sur la gestion des ressources humaines :

a) dotation—le besoin de simplifier les modalités tout en prenant soin de préserver le principe du mérite et les droits des employés;

(b) job classification—the need to streamline the system in conjunction with staffing; and

(c) roles, responsibilities and accountability—the need to clarify the division of responsibilities between the Public Service Commission and the Treasury Board Secretariat, to provide leadership and overall accountability for the management of people.

(a) Staffing

39. The Public Service Commission updated its responses to your Committee's major recommendations on staffing, namely: the simplification and condensation of staffing rules, the improvement of the monitoring of staffing activities delegated to departments, and the reduction in the average amount of time required to staff a position. While there have been notable improvements in some areas, such as the simplification of selection standards, which have been attested to by the Auditor General, your Committee noted that the average amount of time needed to staff a position in the Public Service, at 105 days for an internal competition, was still too long and did not compare favourably with certain Crown corporations which averaged approximately 60 days.

Recommendation

40. Your Committee recommends that the Public Service Commission reduce the average amount of time needed to staff a position in the Public Service and that the Auditor General follow up on this matter in his next comprehensive audit of the Commission.

41. One aspect of the application of the *Public Service Employment Act* is of particular concern to your Committee. The use of exclusion orders by the Public Service Commission has grown over the last few years, particularly in the hiring of temporary employees for six months or less. An exclusion order excludes persons, positions or classes of positions from the operation of the Act where the Commission considers it is not practicable or in the best interests of the Public Service to apply the Act. In effect, exclusion orders deny temporary or term employees access to permanent jobs through internal competitions, place them outside the merit system and cut them off from the rights that indeterminate employees enjoy under the collective bargaining system. Term employees are often skilled and knowledgeable workers who have many years experience. Your Committee considers their exclusion from internal competitions and other rights and privileges of permanent employees deplorable and unjust.

b) la classification des postes—le besoin de rationaliser le système parallèlement à la dotation; et

c) les rôles, les responsabilités et la nécessité de rendre compte—le besoin de préciser le partage des responsabilités entre la Commission de la fonction publique et le Secrétariat du Conseil du Trésor, afin de fournir un leadership et assurer un cadre de responsabilité global pour la gestion des effectifs.

a) Dotation

39. La Commission de la fonction publique a présenté une mise à jour des mesures prises en réponse aux principales recommandations du Comité au sujet de la dotation, à savoir : la simplification et la consolidation des règles en matière de dotation, l'amélioration du suivi des activités de dotation déléguées aux ministères, et la réduction du délai moyen requis pour combler un poste. Bien qu'il y ait eu des améliorations notables dans certains domaines, par exemple la simplification des normes de sélection, lesquelles ont été signalées par le Vérificateur général, votre Comité a constaté que le délai moyen requis pour combler un poste dans la fonction publique, estimé à 105 jours pour un concours interne, était encore beaucoup trop long et ne se comparait pas favorablement à la situation qui prévaut dans certaines sociétés d'État où la moyenne se situe aux environs de 60 jours.

Recommandation

40. Votre Comité recommande que la Commission de la fonction publique réduise le délai moyen requis pour combler un poste dans la fonction publique et que le Vérificateur général fasse un suivi à cet égard lors de sa prochaine vérification intégrée de la Commission.

41. Un aspect de l'application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* soulève une préoccupation particulière dans l'opinion de votre Comité. L'utilisation des ordonnances d'exclusion par la Commission de la fonction publique a augmenté ces dernières années, notamment en rapport avec l'embauche d'employés temporaires pour des périodes de six mois ou moins. Une ordonnance d'exclusion a pour effet de soustraire des personnes, des postes ou des catégories de postes à l'application de la Loi lorsque la Commission considère qu'il n'est pas pratique ou qu'il n'est pas dans le meilleur intérêt de la fonction publique d'appliquer la Loi. En réalité, les ordonnances d'exclusion privent les employés embauchés pour une période temporaire ou déterminée de la possibilité de postuler des postes permanents par le biais de concours internes, elles ont pour effet de les tenir à l'écart du système du mérite et les privent des droits que possèdent les employés occupant des postes de durée indéterminée dans le cadre du système de négociation collective. Les employés embauchés pour une période de durée déterminée sont souvent des travailleurs hautement qualifiés qui possèdent de solides connaissances et plusieurs années d'expérience. Votre Comité considère que leur exclusion des concours internes et le fait qu'ils soient privés d'autres droits et privilèges que possèdent les employés occupant des postes de durée indéterminée sont à la fois déplorables et injustes.

Recommendation

42. Your Committee recommends that the Public Service Commission review the use of exclusion orders and ensure that term employees are allowed access to internal competitions on the same basis as indeterminate employees.

43. The Auditor General has called for a review of the *Public Service Employment Act* to reassess the balance between the protection of the merit principle and the attainment of greater efficiency through more flexible and adaptable human resource management. Your Committee agrees with the need for such a review and the need to consider alternatives to the present staffing system, such as greater use of staffing to level. However, your Committee wishes to restate a fundamental concern raised in its earlier reports, which is the importance of the merit principle in the selection of the best qualified candidates without discrimination or favoritism. Reforms in the staffing process need to be accompanied by appropriate measures to protect the application of merit.

(b) Job Classification

44. When your Committee last reported on job classification in 1985, there was an urgent need to improve quality controls over the making of classification decisions because of the large number of misclassified positions then in evidence. Treasury Board Secretariat has since reported a reduction in the numbers and costs of classification errors, based on the 1988–89 review of departmental classification activities. The Secretariat also reported progress in the revision of classification standards, although the Auditor General informed your Committee that this seems to have taken longer than anticipated, with only 46 of 69 classification standards reviewed to date.

45. Your Committee also noted the views of the Public Service Alliance of Canada that Treasury Board had not yet revised classification standards for two of the largest occupational groups, the clerical and secretarial groups, and was taking too long to complete these classification reviews, in some cases up to 10 years.

Recommendation

46. Your Committee recommends that Treasury Board Secretariat complete the revision of all classification standards and ensure that these standards are reviewed on a five-year cyclical basis.

47. In 1985, your Committee recognized the impact of the classification system on morale and productivity in the Public Service. Job classification as it presently stands is a complex, unwieldly system with some seventy occupational groups,

Recommandation

42. Votre Comité recommande que la Commission de la fonction publique examine l'utilisation qui est faite des ordonnances d'exclusion et s'assure que les employés occupant des postes de durée déterminée aient la possibilité de participer à des concours internes selon les mêmes critères que les employés occupant des postes de durée indéterminée.

43. Le Vérificateur général a demandé que l'on fasse un examen de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin de réévaluer l'équilibre qui existe entre le principe du mérite et la recherche d'une plus grande efficience par une gestion plus souple et adaptable des ressources humaines. Votre Comité reconnaît le besoin d'un tel examen et la nécessité d'envisager des solutions de rechange au système de dotation actuel, telles qu'un plus grand recours à la dotation par niveau. Cependant, votre Comité souhaite réitérer sa préoccupation fondamentale, exprimée dans ses précédents rapports, au sujet de l'importance du principe du mérite dans la sélection des candidats les plus qualifiés, sans discrimination ou favoritisme. Les réformes des modalités de dotation doivent s'accompagner de mesures appropriées visant à protéger l'application du principe du mérite.

b) Classification des postes

44. La dernière fois que votre Comité a fait rapport sur la classification des postes en 1985, il y avait un urgent besoin d'améliorer les mesures de contrôle de la qualité des décisions prises en matière de classification en raison du grand nombre de postes mal classifiés alors mis en évidence. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a, depuis, fait état d'une réduction du nombre et du coût des erreurs de classification, en se fondant sur l'examen fait en 1988–1989 des activités de classification des ministères. Le Secrétariat a également rapporté des progrès au niveau de la révision des normes de classification, bien que le Vérificateur général ait informé le Comité que ces progrès avaient été plus lents que prévu et que seulement 46 des 69 normes de classification avaient été passées en revue jusqu'à maintenant.

45. Votre Comité a également pris note des vues exprimées par l'Alliance de la fonction publique du Canada qui a signalé que le Conseil du Trésor n'avait pas encore révisé les normes de classification de deux des groupes professionnels les plus nombreux, soit celui des employés du soutien administratif et celui des secrétaires, et que les examens des normes de classification étaient trop longs, demandant parfois jusqu'à dix ans.

Recommandation

46. Votre Comité recommande que le Secrétariat du Conseil du Trésor termine la révision de toutes les normes de classification et fasse en sorte que ces normes soient examinées selon un cycle de cinq ans.

47. En 1985, votre Comité a reconnu l'incidence du système de classification sur le moral et la productivité dans la fonction publique. Le système actuel de classification des postes est lourd et complexe, comportant quelque soixante-

each with many levels; thousands of classification decisions are being made every year. Vertical barriers are created between public servants that are at odds with career development, with motivation of staff and with overall sound human resource management. There are pervasive linkages with staffing, because the completion of a staffing action normally requires the availability of a duly classified position. Both staffing and classification have been identified by the Auditor General as major constraints to productive management in the Public Service because they are overly complex, over-regulated and time-consuming. Moreover, your Committee noted the concerns of the Public Service unions that the classification system needs to be made free from gender-based discrimination and must recognize the impact of technological change on work processes and procedures.

dix groupes professionnels, divisés eux-mêmes en plusieurs niveaux; des milliers de décisions en matière de classification sont prises à chaque année. Des barrières verticales sont érigées entre fonctionnaires allant à l'encontre du perfectionnement de carrière, de la motivation du personnel et d'une gestion saine des ressources humaines. Elle est liée à la dotation parce que l'exécution d'une mesure de dotation exige normalement que l'on dispose d'un poste dûment classifié. Le Vérificateur général a pointé du doigt tant la dotation que la classification comme autant de contraintes majeures à une gestion productive dans la fonction publique parce qu'elles étaient inutilement complexes, surréglementées et fastidieuses. Qui plus est, votre Comité a pris note des préoccupations des syndicats de la fonction publique au sujet du système de classification et du besoin de purger celui-ci de la discrimination en fonction du sexe qui le caractérise et de reconnaître l'incidence du changement technologique sur les procédés et modalités de travail.

48. The need to streamline the classification system, to reduce the number of occupational groups and levels and simplify job descriptions, was cited by representatives of Public Service 2000. In particular, one of the outcomes of Public Service 2000, if it is successful, is seen to be a reduction in the number of levels or management. A more fluid management structure has been the key to reform in other jurisdictions and in large private sector organizations studied by Public Service 2000. The Auditor General has also pointed out that the classification structure does not provide a clear identification of the management cadre, based on his audit of the management category.

48. La nécessité de rationaliser le système de classification, de reduire le nombre de groupes et de niveaux professionnels et de simplifier les descriptions de postes a été mentionnée par les représentants de Fonction publique 2000. En particulier, un des résultats attendus de Fonction publique 2000, si cette initiative est couronnée de succès, est une réduction du nombre de paliers de gestion. Une structure de gestion plus souple a été la clé de la réforme dans d'autres sphères de compétence et dans de grandes organisations du secteur privé étudiées dans le cadre de Fonction publique 2000. Le Vérificateur général a également signalé que la structure de classification ne permettait pas de définir clairement le groupe des gestionnaires, sur la base de la vérification qu'il a faite de la catégorie de la gestion.

49. While the need for major changes in the classification system is apparent, your Committee considers that great care should be taken in how these changes are made. The review of the *Public Service Staff Relations Act,* which is a major part of the legislative framework for job classification, will be difficult, involving sensitive consultations with the Public Service unions. Additionally, the rationalization of occupational groups should not be used as an excuse to demote or dismiss public servants. A priority also needs to be placed on fairness and equity issues and equal pay for work of equal value. All of these considerations underline the importance of your Committee's recommendation, made earlier in the Report, that the process of Public Service 2000 be altered to ensure meaningful consultations with all interested parties.

49. Bien que le besoin d'apporter des changements en profondeur au système de classification soit manifeste, votre Comité considère qu'il est nécessaire d'être particulièrement attentif à la façon dont ces changements se dérouleront. L'examen de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique,* qui est l'un des principaux éléments du cadre législatif régissant la classification des postes, sera un exercice difficile comportant entre autres des consultations délicates avec les syndicats de la fonction publique. En outre, la rationalisation des groupes professionnels ne doit pas servir d'excuse pour rétrograder ou congédier des fonctionnaires. Il est aussi nécessaire d'accorder la priorité aux questions de justice et d'équité, ainsi qu'au principe d'un salaire égal pour un travail de valeur égale. Toutes ces considérations font ressortir l'importance de la recommandation formulée par votre Comité précédemment dans ce rapport pour que l'initiative Fonction publique 2000 soit modifiée afin de s'assurer que des consultations significatives se déroulent avec toutes les parties intéressées.

(c) Roles, Responsibilities and Accountability

50. When your Committee reported on payroll costs management in 1982 and on the Public Service Commission in 1986, one key concern was accountability from departments and agencies through the Commission and Treasury Board

c) Rôles, responsabilités et obligation de rendre compte

50. Lorsque votre Comité a fait rapport sur la gestion des coûts salariaux en 1982 et sur la Commission de la fontion publique en 1986, une des préoccupations majeures portait sur la responsabilité de rendre compte des ministères et

Secretariat for delegated authorities in a variety of human resource areas, including staffing, classification and training. In view of the greater emphasis being placed on delegation of authority to departments and empowerment of senior managers within departments, your Committee considers that equal attention must be paid to workable accountability mechanisms. The Auditor General continues to find, based on his audit evidence, that there is not effective monitoring, rendering of accounts or evaluation of effectiveness in many instances of delegation of human resource authorities.

Recommendation

51. Your Committee recommends that the Public Service Commission and Treasury Board ensure that every authority delegated to departments and agencies is accompanied by appropriate and effective accountability mechanisms.

52. Another basic concern of your Committee is the development of a clear and effective division of responsibilities between the Public Service Commission and Treasury Board Secretariat. Equally important is the creation of a focal point for visible leadership and overall accountability for the management of people. Your Committee has twice recommended that the central agencies resolve problems of overlapping responsibilities and yet the Auditor General continues to find a lack of clarity in the respective roles of the Commission, the Board and the Privy Council Office. For example, staff training and development is subject to Treasury Board Secretariat's policy guidelines and has been delegated to the Commission, for management and special area training, and to departments for line training functions. To what extent should the Public Service Commission, which is responsible to Parliament as a guardian of merit, be involved in activities that relate to management's prerogatives such as the responsibility to develop people and provide training to employees? Such questions need to be high on Public Service 2000's agenda.

53. Several Public Service unions expressed a lack of confidence in the ability of the Public Service Commission to monitor the staffing process and correct abuse in departments; they called into question the role and continued existence of the Commission.

54. Your Committee wishes to emphasize the importance of clarifying the jurisdiction and responsibilities of the Public Service Commission. As the Auditor General pointed out, the Commission is trying to carry out several somewhat contradictory roles: it is responsible to Parliament in relation to merit, but at the same time tries to be sensitive to management in terms of operational efficiency and simplifying staffing processes. In addition, overlaying these

organismes, par le biais de la Commission et du Secrétariat du Conseil du Trésor, à l'égard des pouvoirs délégués dans divers domaines de la gestion des ressources humaines dont la dotation, la classification et la formation. Étant donné l'accent plus grand mis sur la délégation des pouvoirs aux ministères et aux gestionnaires supérieurs au sein de ces ministères, votre Comité considère qu'il est nécessaire d'accorder une attention spéciale à la mise en place de mécanismes de responsabilisation efficaces. Le Vérificateur général continue de constater, à partir des éléments recueillis lors des vérifications qu'il effectue, l'absence d'un suivi véritable, d'une reddition de comptes ou d'une évaluation de l'efficacité dans plusieurs cas où des pouvoirs ont été délégués en matière de gestion des ressources humaines.

Recommandation

51. Votre Comité recommande que la Commission de la fonction publique et le Conseil du Trésor fassent en sorte que chaque pouvoir délégué aux ministères et organismes soit accompagné de mécanismes de responsabilisation appropriés et efficaces.

52. Une autre préoccupation fondamentale de votre Comité est la définition d'un partage clair et efficace des responsabilités entre la Commission de la fonction publique et le Secrétariat du Conseil du Trésor. Tout aussi importante est la création d'un noyau d'où émanera un leadership visible et un cadre de responsabilité global pour la gestion des effectifs. Votre Comité a recommandé à deux reprises que les organismes centraux s'attachent à résoudre les problèmes de chevauchement de responsabilités et, pourtant, le Vérificateur général constate toujours un manque de clarté dans les rôles respectifs de la Commission, du Conseil du Trésor et du Bureau du Conseil privé. Ainsi, la formation et le perfectionnement du personnel relèvent des lignes directrices de la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor et ont été déléguées à la Commission pour ce qui est de la gestion et de la formation spéciale, et aux ministères en ce qui a trait aux activités de formation courantes. Dans quelle mesure la Commission de la fonction publique, qui est responsable devant le Parlement de préserver le principe du mérite, devrait-elle participer à des activités qui relèvent des prérogatives de la gestion, telles que la responsabilité du perfectionnement et de la formation des employés? De telles questions doivent figurer en tête de liste des éléments étudiés dans le cadre de l'initiative Fonction publique 2000.

53. Plusieurs syndicats de la fonction publique ont exprimé un manque de confiance dans la capacité de la Commission de la fonction publique de surveiller le processus de dotation et de corriger les abus commis dans les ministères; ils ont remis en question le rôle et l'existence future de la Commission.

54. Votre Comité souhaite souligner l'importance de préciser les domaines de compétence et les responsabilités de la Commission de la fonction publique. Comme le Vérificateur général l'a fait remarquer, la Commission s'efforce de jouer plusieurs rôles parfois contradictoires : elle est responsable devant le Parlement du principe du mérite mais, au même moment, elle s'efforce d'être sensible aux préoccupations de la gestion au sujet de l'efficience des opérations et de la

other roles, the Commission is trying to project an image to employees as a defender of their rights against potential abuse by management.

Recommendation

55. Your Committee recommends that the Government give consideration to clarifying the roles and responsibilities of the Privy Council Office, the Public Service Commission and the Treasury Board Secretariat in relation to human resource management.

56. Your Committee requests a Government response to this Report in accordance with Standing Order 109. The Public Service Commission is requested to reply to the recommendations addressed to it on the same basis. The response to recommendation 18 above is requested on an urgent basis, by November 30, 1990, and is therefore not to be included with the responses sought under Standing Order 109.

A copy of the relevant *Minutes of Proceedings and Evidence* (*Issues Nos. 28, 29, 30, 36, 37, 38 and 40, which includes this Report*) is tabled.

Respectfully submitted,

simplification des systèmes de dotation. En outre, venant s'ajouter à ces autres rôles, la Commission tente de projeter l'image de défenseur des droits des employés contre les abus possibles des gestionnaires.

Recommandation

55. Votre Comité recommande que le gouvernement envisage la possibilité de préciser les rôles et responsabilités du Bureau du Conseil privé, de la Commission de la fonction publique et du Secrétariat du Conseil du Trésor en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines.

56. Votre Comité demande au gouvernement de donner réponse à ce rapport conformément à l'article 109 du Règlement. La Commission de la fonction publique est priée de réagir aux recommandations qui la concernent conformément aux mêmes dispositions. La réponse à la recommandation 18 qui précède est demandée de façon urgente, c'est-à-dire au plus tard le 30 novembre 1990 et, par conséquent, ne doit pas être comprise dans les réponses demandées en vertu de l'article 109 du Règlement.

Une copie des *Procès-verbaux et témoignages* pertinents (*fascicules n^os^ 28, 29, 30, 36, 37, 38 et 40 qui comprend le présent rapport*) est déposée.

Respectueusement présenté,

Le président,

LEN HOPKINS,

Chairman.

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, NOVEMBER 6, 1990
(52)

[*Text*]

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 10:05 o'clock a.m., this day in Room 208, West Block, the Chairman, Len Hopkins, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Len Hopkins, Ross Stevenson, Geoff Wilson and Jack Whittaker.

Other Members present: Marlene Catterall for Bob Speller and Suzanne Duplessis for Jean-Marc Robitaille.

In attendance: *From the Library of Parliament*: Eric R. Adams and Tom Wileman, Research Officers.

The Committee resumed consideration of its draft report on Public Service 2000.

It was agreed,—That, the Seventh Report (as amended) be concurred in.

ORDERED, that the Chairman report the Seventh Report to the House of Commons.

At 11:40 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Nino A. Travella

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAUX

LE MARDI 6 NOVEMBRE 1990
(52)

[*Traduction*]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos aujourd'hui à 10 h 05, dans la salle 208 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Len Hopkins (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemarre, Len Hopkins, Ross Stevenson, Geoff Wilson et Jack Whittaker.

Membres suppléants présents: Marlene Catterall remplace Bob Speller; Suzanne Duplessis remplace Jean-Marc Robitaille.

Aussi présents: *De la Bibliothèque du Parlement*: Eric R. Adams et Tom Wileman, attachés de recherche.

Le Comité poursuit l'étude de son projet de rapport sur Fonction publique 2000.

Il est convenu,—Que le Septième rapport, modifié, soit adopté.

IL EST ORDONNÉ,—Que le président présente le rapport à la Chambre.

À 11 h 40, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Nino A. Travella

TUESDAY, NOVEMBER 20, 1990
(53)

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 9:37 o'clock a.m., this day in Room 307, West Block, the Chairman, Len Hopkins, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Len Hopkins, Bob Speller and Jack Whittaker.

In attendance: *From the Library of Parliament*: Eric R. Adams and Tom Wileman, Research Officers. *From the Office of the Auditor General of Canada*: Vinod Sahgal, Principal, Audit Operations.

The Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1990, which report stands permanently referred to the Committee in accordance with Standing Order 108(3).

Eric R. Adams, Tom Wileman and Vinod Sahgal briefed the Committee on Audit Notes 3.61 to 3.69—Department of External Affairs.

At 10:47 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

LE MARDI 20 NOVEMBRE 1990
(53)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos aujourd'hui à 9 h 37, dans la salle 307 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Len Hopkins (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Len Hopkins, Bob Speller et Jack Whittaker.

Aussi présents: *De la Bibliothèque du Parlement*: Eric R. Adams et Tom Wileman, attachés de recherche. *Du Bureau du Vérificateur du général du Canada*: Vinod Sahgal, directeur principal, Opérations de vérification.

Le Comité reprend l'étude du Rapport du vérificateur général du Canada pour l'exercice terminé le 31 mars 1990, rapport dont il est saisi en permanence selon le paragraphe 108(3) du Règlement.

Eric R. Adams, Tom Wileman et Vinod Sahgal informent le Comité sur les paragraphes 3.61 à 3.69 (ministère des Affaires extérieures).

À 10 h 47, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

WEDNESDAY, NOVEMBER 21, 1990
(54)

The Standing Committee on Public Accounts met at 3:33 o'clock p.m., this day in Room 209, West Block, the Chairman, Len Hopkins, presiding.

LE MERCREDI 21 NOVEMBRE 1990
(54)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 15 h 33, dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Len Hopkins (*président*).

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Len Hopkins, Jean-Marc Robitaille, Bob Speller, Ross Stevenson, Jack Whittaker and Geoff Wilson.

In attendance: *From the Library of Parliament*: Eric R. Adams and Tom Wileman, Research Officers.

Witnesses: *From the Office of the Auditor General of Canada*: Kenneth F. Dye, Auditor General; Vinod Sahgal, Principal, Audit Operations. *From the Department of External Affairs*: Raymond Chrétien, Associate Under Secretary of State (Deputy Minister Corporate); Garret Lambert, Assistant Deputy Minister, Corporate Management; Kevin McCarthy, Director General, Finance and Headquarters, Administrative Services, Finance and Administration Branch. *From the Office of the Comptroller General of Canada*: J.A. Macdonald, Comptroller General.

The Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1990, which report stands permanently referred to the Committee in accordance with Standing Order 108(3).

The Committee proceeded to the consideration of Audit Notes 3.61 to 3.69—Department of External Affairs.

Kenneth F. Dye and Raymond Chrétien made statements and, with other witnesses, answered questions.

At 5:22 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Bernard G. Fournier

Committee Clerk

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Len Hopkins, Jean-Marc Robitaille, Bob Speller, Ross Stevenson, Jack Whittaker et Geoff Wilson.

Aussi présents: *De la Bibliothèque du Parlement*: Eric R. Adams et Tom Wileman, attachés de recherche.

Témoins: *Du Bureau du vérificateur général du Canada*: Kenneth M. Dye, vérificateur général; Vinod Sahgal, directeur principal, Opérations de vérification. *Du ministère des Affaires extérieures*: Raymond Chrétien, sous-secrétaire d'État associé (sous-ministre Gestion centrale); Garret Lambert, sous-ministre adjoint, Gestion centrale; Kevin McCarthy, directeur général, Finances et services administratifs centraux, Finances et administration. *Du* Bureau du contrôleur général du Canada: J.A. Macdonald, contrôleur général.

Le Comité reprend l'étude du Rapport du vérificateur général du Canada pour l'exercice terminé le 31 mars 1990, rapport dont il est saisi en permanence selon le paragraphe 108(3) du Règlement.

Le Comité examine les paragraphes 3.61 à 3.69, ministère des Affaires extérieures.

Kenneth M. Dye et Raymond Chrétien font des exposés et, avec les autres témoins, répondent aux questions.

À 17 h 22, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Greffier de Comité

Bernard G. Fournier

[*Text*]

EVIDENCE

[*Recorded by Electronic Apparatus*]

Wednesday, November 21, 1990

• 1533

The Chairman: I call this meeting to order pursuant to Standing Order 108(3), consideration of paragraphs 3.61 to 3.69 dealing with the Department of External Affairs, contained in the Auditor General's report for the federal fiscal year ended March 31, 1990.

We have with us today Mr. Kenneth Dye, Auditor General of Canada. With him is Mr. Sahgal, Principal, Audit Operations. From the Department of External Affairs we have Mr. Raymond Chrétien, Associate Under-Secretary of State, Deputy Minister Corporate. With him is Garret Lambert, ADM Finance, Department of External Affairs. I also see Mr. Andy Macdonald. Mr. Macdonald is Comptroller General of Canada.

Do you have anyone else with you, Mr. Macdonald?

Mr. J.A. Macdonald (Comptroller General of Canada): No, Mr. Chairman.

• 1535

The Chairman: Is there anyone I have missed here?

Mr. Raymond Chrétien (Associate Under-Secretary of State, Deputy Minister Corporate, Department of External Affairs): Mr. Ken McCarthy, our Director General of Finance, is also with us today.

The Chairman: Mr. Chrétien, do you have an opening statement? I gather Mr. Dye does, but if you have an opening statement we will let you go first.

Mr. Chrétien: I would prefer if Mr. Dye were to start, if it is agreeable with you, Mr. Chairman.

The Chairman: Do you agree with that, Mr. Dye?

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): I am always agreeable.

The Chairman: Away you go.

Mr. Dye: I apologize for reading a statement to you. My normal process, as you know, is to table one, but I gather that it was not possible this time. I will take only three minutes.

Let me say that I am deeply concerned about the lack of proper financial control procedures at External Affairs. Each year the department handles over $1 billion of its own funding as well as significant funds on behalf of other deparments and agencies. It operates in Canada and in well over 100 locations all over the world.

The need to improve financial management and control further in this department has been repeatedly brought to the attention of the government and Parliament. For example, in my 1987 report I stated that improvements were necessary in

[*Translation*]

TÉMOIGNAGES

[*Enregistrement électronique*]

Le mercredi 21 novembre 1990

Le président: La séance est ouverte. Conformément à l'article 108(3) du Règlement, étude des notes de vérification numéros 3.61 à 3.69 sur le ministère des Affaires extérieures contenues dans le rapport du Vérificateur général du Canada pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 1990.

Nous recevons aujourd'hui M. Kenneth Dye, vérificateur général du Canada. Il est accompagné par M. Sahgal, directeur principal des opérations de vérification. Le ministère des Affaires extérieures est représenté par M. Raymond Chrétien, sous-secrétaire d'État associé aux Affaires extérieures, qui est accompagné de M. Garrett Lambert, sous-ministre adjoint aux finances, ministère des Affaires extérieures. Je vois également M. Andy Macdonald, qui est le contrôleur général du Canada.

Est-ce que quelqu'un vous accompagne, monsieur Macdonald?

M. J.A. Macdonald (contrôleur général du Canada): Non, monsieur le président.

Le président: Est-ce que j'ai oublié quelqu'un?

M. Raymond Chrétien (sous-secrétaire d'État associé, ministère des Affaires extérieures): Nous sommes également accompagnés de monsieur Ken McCarthy, notre directeur général des finances.

Le président: Monsieur Chrétien, avez-vous une déclaration liminaire? Je crois que M. Dye en a une, mais si vous en avez une également, je vais vous donner la parole en premier.

M. Chrétien: Je préférerais que M. Dye commence, si cela vous convient, monsieur le président.

Le président: Êtes-vous d'accord, monsieur Dye?

M. Kenneth M. Dye (véfificateur général du Canada): Je suis toujours d'accord.

Le président: Eh bien, allez-y.

M. Dye: Vous m'excuserez de vous lire ma déclaration. Normalement, comme vous le savez, j'en dépose une, mais cette fois-ci, cela n'a pas été possible. Je n'aurai besoin que de trois minutes.

Je trouve extrêmement préoccupante l'absence de procédures convenables de contrôle financier au ministère des Affaires extérieures. Chaque année, le ministère prête plus d'un milliard de dollars de ses propres fonds ainsi que des sommes substantielles aux nombreux autres ministères et organismes. Il mène ses activités au Canada et dans plus de 100 points dans le monde.

La nécessité d'améliorer la gestion et le contrôle financiers à ce ministère a été portée maintes fois à l'attention du gouvernement et du Parlement. Dans mon rapport de 1987, par exemple, j'ai déclaré que des

[*Texte*]

areas such as financial management and control, real property management, foreign service directives, management of major capital projects, and internal audit and program evaluation. In my 1989 report I stated that progress in implementing major changes to processes and systems that address our concerns has been slow. In addition, the audit work conducted on an annual basis in connection with the submissions for public accounts has highlighted an urgent need for improvements in accounting controls and procedures and in the training of departmental financial staff. This situation has been most frustrating for my office.

This audit note on advances to employees is but one example of the problems created by a lack of sound financial management and qualified staff. Some $25 million in outstanding advances are involved, of which an estimated one-half is likely overdue. We have no reason to believe that there is any fraudulent activity involved, but we are concerned with a breakdown in the accountability process in this area and that not all employees may be behaving responsibly.

I am convinced there is a need for a thorough examination of the role, authority, and organization of departmental senior financial officers, and of the support provided to the financial function of this department. In my view the department also needs to take a hard look at the attitude of its employuees towards financial management.

The department acknowledges the seriousness of the problems. I have read their memos to their staff. I am also informed that a very serious attempt at improvement in the area of advances is under way, and I have had discussions with Mr. Chrétien on that point. However, much more needs to be done. I have asked my staff to work with the department as necessary. Your committee needs strong assurance that this time the department will carry through on its plan and that there will indeed be results.

In addition, I point out that unless the bull is taken by the horns rather quickly, the deficiencies in accountability may be compounded under the recent proposal to further decentralize authorities to missions abroad. What appears to be a very throughtful departmental proposal will take off from more solid grounds only if the situation in Ottawa is first brought under control.

Thank you, Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Dye. Mr. Chrétien, we will ask you to go next.

M. Chrétien: Merci beaucoup, monsieur le président. Je suis très heureux de comparaître devant les membres de votre Comité pour répondre aux questions que vous nous avez soumises concernant plus particulièrement les avances qui n'ont pas été réglées au Ministère.

[*Traduction*]

améliorations étaient nécessaires dans certains domaines dont la gestion et le contrôle financiers, la gestion des biens immobiliers, les directives sur le service extérieur, la gestion des grands projets d'immobilisations et enfin, la vérification interne et l'évaluation des programmes. Dans mon rapport de 1989, j'ai signalé qu'on a mis beaucoup de temps pour instaurer les changements importants aux procédures et aux systèmes de façon à régler les questions que nous avons soulevées. En outre, les travaux de vérification que nous effectuons chaque année pour les Comptes publics ont mis en lumière la nécessité pressante d'améliorer les contrôles et les pratiques comptables ainsi que la formation des agents financiers du ministère. C'est là une situation qui a engendré de la frustration à mon bureau.

Cette note de vérification sur les avances accordées aux employés ne révèle qu'un des problèmes qui surgissent en l'absence d'une saine gestion financière et d'un personnel qualifié. Les avances dont il est question et qui n'ont pas encore été remboursées s'élèvent à quelque 25 millions de dollars. Nous estimons que la moitié de ces avances sont probablement en souffrance. Si nous n'avons aucune raison de penser qu'il y a fraude, nous sommes néanmoins préoccupés par le mauvais fonctionnement du système d'obligation de rendre compte dans ce domaine et par le manque de sens des responsabilités possibles de certains employés.

Je suis convaincu qu'il y a lieu d'examiner à fond le rôle, les pouvoirs et l'organisation des agents financiers supérieurs ainsi que le soutien accordé à la fonction financière dans ce ministère. Je suis d'avis que le ministère devrait aussi porter un regard critique sur l'attitude de ses employés vis-à-vis de la gestion financière.

Le ministère reconnaît la gravité du problème. J'ai lu les notes de service adressées au personnel. On m'a fait savoir qu'il a déjà entrepris des efforts très sérieux pour ce qui est des avances et j'en ai discuté avec M. Chrétien. Cependant, il faudrait que le ministère fasse beaucoup plus. J'ai demandé à mes vérificateurs de collaborer avec le ministère, si cela s'avère nécessaire. Il faut que votre comité ait l'assurance que cette fois, le ministère ira de l'avant avec ses plans et que cela donnera en fait des résultats.

En outre, je souligne que si le ministère ne prend pas le plus tôt possible le taureau par les cornes, les manquements à l'obligation de rendre compte pourraient prendre des proportions plus grandes si, comme on l'a proposé récemment on délègue, plus d'autorité aux missions à l'étranger. Si l'on compte mettre en oeuvre cette proposition très sensée du ministère, il faudra prendre d'abord en mains la situation à Ottawa.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Dye. Je donne maintenant la parole à monsieur Chrétien.

Mr. Chrétien: Thank you very much, Mr. Chairman. I am very happy to appear before your committee to answer your questions especially concerning outstanding advances at External Affairs.

[*Text*]

M. Dye vient de faire une intervention pertinente dont je partage certaines des conclusions. Je suis le premier à reconnaître qu'il y a eu et qu'il continue d'y avoir des lacunes sérieuses dans nos contrôles financiers au sein du Ministère.

J'aimerais prendre quelques minutes du temps du Comité pour expliquer les mesures rectificatives que nous avons prises depuis un an, la situation actuelle et ce que nous comptons faire au cours des semaines et des mois à venir.

• 1540

We are very conscious of the need to put our house in order, and for that reason last December, with the approval of Mr. Clark, my minister, we launched a major corporate review of the Department of External Affairs. Out of that review, which was meant to be a strategic exercise to position our department for the years ahead, resulted a number of decisions destined to help improve some of the points raised by Mr. Dye.

We have dealt with the values of our department. We have dealt with the culture of our employees in External Affairs. We have dealt with the fora leading to decision-making, reorganized them, rearranged them. We now have a program board that meets once a week linking the three deputy ministers of our department, where all important resource decisions are taken, where all issues of control and, broadly speaking, administrative issues are dealt with.

On the question we are supposed to address specifically this afternoon, unaccounted advances, this is indeed an issue that was brought to our attention just at the beginning of the summer. I was first apprised of it at the end of June. Immediately we took strong steps to redress the situation, deal with the advances, recuperate the moneys that had to be recuperated, and put in place the systems to make sure that it would not happen in the future.

In this context, I am glad to say that Mr. Dye has been very co-operative. We had to put aside an important sum of money, around $800,000, and we had to get a number of person-years in place very quickly to deal with this issue. Out of the four employees put full-time on the problem, its settlement now and its correction for the future, one officer came from the Auditor General's office. So I find that this is a good example of co-operation between the Office of the Auditor General and our department.

So at the moment, where does it stand? We have dealt with all those advances. We now have a system whereby all employees of External Affairs have an account at the end of each month, which is similar to a banking account with credits and debits, by which all our employees know on a monthly basis what they are owed or what they owe the Crown. So I am confident that this will result in a much better control for the future.

If you agree, Mr. Chairman, I will limit my introductory comments to this. I will be happy to answer whatever questions you might have.

[*Translation*]

Mr. Dye just gave us a very relevant presentation and I agree with some of his conclusions. I readily acknowledge that there have been and still are some serious deficiencies in the financial control system within the department.

I would like to take a few minutes of the committee's time to explain the corrective measures taken during the last year, the present situation, and what we intend to do during the coming weeks and months.

Nous sommes bien conscients de la nécessité de faire le ménage chez nous, et c'est pour cela qu'en décembre dernier, avec l'approbation de mon ministre M. Clark, nous avons entrepris une vaste opération de révision des activités du ministère des Affaires extérieures. Cette révision, qui se voulait un exercice stratégique destiné à positionner notre ministère pour les années à venir, a débouché sur un certain nombre de décisions qui devraient nous aider à corriger certaines des lacunes relevées par M. Dye.

Nous nous sommes interrogés sur les valeurs et les principes de travail qui ont cours parmi les employés des Affaires extérieures. Nous avons examiné les organismes chargés de prendre des décisions, nous les avons restructurés et réorganisés. Nous avons désormais un comité du programme qui se réunit une fois par semaine et qui assure la liaison entre nos trois sous-ministres; c'est là que sont prises toutes les décisions importantes concernant les ressources, et que l'on traite toutes les questions de contrôle et, de façon plus générale, les questions administratives.

Sur le point précis qui nous occupe cet après-midi, à savoir les avances non justifiées, je dois dire que cette question n'a été portée à mon attention qu'au début de l'été. J'en ai été saisi à la fin du mois de juin. Nous avons immédiatement pris des mesures énergiques pour remédier à la situation, pour traiter les avances, pour récupérer les sommes qui devaient l'être et pour mettre en oeuvre les systèmes nécessaires pour que ce genre de problème ne se repose plus à l'avenir.

Je suis heureux de dire que dans cet exercice, M. Dye s'est montré très coopératif. Nous avons mis de côté des crédits importants, de l'ordre de 800,000$, et nous avons dû très rapidement affecter un certain nombre d'années-personnes au règlement de ce problème. L'un des quatre agents qui s'en occupent à plein temps et qui doivent adopter des mesures correctives pour l'avenir nous a été prêté par le bureau du vérificateur général. Voilà donc un bon exemple de coopération entre le bureau du vérificateur général et notre ministère.

Où en sommes-nous actuellement? Nous avons traité toutes ces avances et nous disposons désormais d'un système grâce auquel tous les employés des Affaires extérieures recoivent à la fin de chaque mois un relevé semblable à un état de compte bancaire, présentant les débits et les crédits, qui leur permet de savoir chaque mois ce qui leur est dû et ce qu'ils doivent à l'État. Je considère donc avec confiance que c'est là le gage d'un meilleur contrôle financier pour l'avenir.

Si vous le voulez bien, monsieur le président, je vais mettre ici un terme à mes remarques d'ouverture, et je répondrai volontiers à vos questions.

[*Texte*]

The Chairman: Thank you very much, Mr. Chrétien.

I would ask Mr. Andy Macdonald, our Comptroller General, if he has any comments to make at this time.

Mr. Macdonald: No, I have no comments to make at this time.

The Chairman: In that case, I am now open for questioning.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Mes questions s'adressent au représentant des Affaires extérieures étant donné que c'est lui qui est sur la sellette.

Comme nouveau député, je suis un peu déçu de votre système de contrôles financiers. Les caisses populaires les plus petites, dans les paroisses, semblent avoir un meilleur système que le vôtre. Si cela vous offense, tant mieux. Peut-être que cela va vous pousser à réfléchir et surtout à agir.

Aujourd'hui, vous faites encore des promesses. Je dis «encore», parce que M. Dye, à moins qu'il ne mente, dit qu'il vous fait les mêmes recommandations depuis quelques années, que les dettes sont passées de 15 millions de dollars à 25 millions de dollars, si ma mémoire ne me fait pas défaut. Si c'est le cas, qu'en sera-t-il l'an prochain et l'année suivante? Le présent gouvernement peut bien avoir une dette immense si les ministères dépensent l'argent comme si c'était de l'eau ou comme si c'était un cadeau de je ne sais trop qui.

• 1545

Vous dites que vous avez pris des mesures rectificatives depuis un an. J'aimerais bien savoir quelles sont ces mesures rectificatives. Vous dites que vous faites cela sur une base mensuelle. Vous parlez d'un *monthly debit/credit account for each employee*. Je poserai des questions là-dessus un peu plus tard. Pour le moment, je vais poser les questions que j'ai préparées à mon bureau.

In paragraph 3.62 of the Auditor General's report, Mr. Dye reports that at External Affairs:

> . . .accounting records and management reports. . .are so poor that there is no assurance that the amounts due from employees as recorded in the accounts of Canada are accurate.

I look at the heading, "accountable advances not repaid, accounted for, or recovered". As a former administrator of a financial institution I would be looking at this, at the names, and I would ask for dates. I would ask about that person, if it was a 1-month, 60-month, or 90-month debt. If it was a 90-month debt we would have a problem with that chap. If it was a 1-month debt, I would ask why it was on this list. This list is *une salade*. Right now it is "repaid, accounted, and recovered", not "repaid".

I looked at the names and I found some names of Members of Parliament. I checked with them. I understand that the Members of Parliament, for example, are given advances. I have never gone on any of those trips, but I understand that because of the expenditures involved and the sudden invitations to go on a trip, advances are made. Are these repayable advances? They are? This is on the part of an MP that you send out—

[*Traduction*]

Le président: Merci beaucoup, monsieur Chrétien.

Je voudrais demander au contrôleur général, M. Andy Macdonald, s'il veut intervenir tout de suite.

M. Macdonald: Non, je n'ai rien à dire pour le moment.

Le président: Dans ce cas, nous allons passer aux questions.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): My questions are for the senior official from External Affairs, since he is presently in the hot seat.

Being a new member, I am somewhat disappointed by your financial control system. Even our smallest *caisses populaires*, in our villages, seem to have a better system than yours. If you are offended, so much the better. It might lead you to think it over or, better yet, to take action.

You are still making promises today. I am saying "still", because unless he was lying, Mr. Dye said that he has been telling you the same things for some years now, and if my memory serves me well, that the debt rose from $15 million to $25 million. If that is so, what will it be next year and the year after? No wonder the present government has a huge deficit if departments spend money as if it were water or a gift from God knows who.

You say you have taken corrective steps during the last year. I would like to know what those steps are. You say you are doing this on a monthly basis. You talk of a monthly debit/credit account for each employee. Later, I will ask you questions on this. For the time being, I will ask the questions which I prepared in my office.

Au paragraphe 3.62 du Rapport du Vérificateur général, M. Dye signale qu'aux Affaires extérieures,

> . . .les registres comptables et les rapports de la direction. . .sont si déficients que l'on ne peut avoir la certitude que les montants exigibles des employés, indiqués dans les comptes du Canada, sont exacts.

Je regarde la liste intitulée «Avances comptables non remboursées, non justifiées et non recouvrées». En tant qu'ancien administrateur d'une institution financière, si je consulte cette liste et les noms qui y figurent, je m'attends à trouver des dates. Pour chaque personne, je voudrais savoir si la dette remonte à un mois, à 60 mois ou à 90 mois. Si elle remonte à 90 mois, la personne en question pose un vrai problème. Si elle remonte à un mois, je demanderais pourquoi on l'a inscrite. Cette liste est une vraie salade. Actuellement, elle regroupe toutes les avances non remboursées, non justifiées ou non recouvrées.

J'ai consulté la liste et j'y ai trouvé les noms de certains députés. J'ai fait des vérifications. Ainsi, les députés peuvent recevoir des avances. Je n'en ai jamais reçues pour ce genre de voyage, mais je comprends que l'on puisse accorder des avances en raison de leur coût élevé, lorsqu'on est invité à la dernière minute à participer à un voyage. S'agit-il d'avances remboursables? Oui? Elles sont remboursables par le député que vous envoyez. . .

[*Text*]

Mr. Garret Lambert (Assistant Deputy Minister, Finance, Department of External Affairs): The advance is to be settled and a submission of claim for the cost of the trip—supported by invoices in the case of airline vouchers, or hotels or taxis and per diems for meals—is to be submitted. Any difference between the advance and the actual cost of the trip would either be repaid by the Member of Parliament or the person who has received the advance, or repaid to him if the costs were in excess of the advance.

What is important here is the issue of settlement. There might be a cash transaction that might serendipitously have been exactly the right amount of money advanced for the actual expenses incurred.

Mr. Bellemare: Since there are no dates on these things, one would start looking at these. Obviously, from where I sit I would look to see your boss's name—it is at the bottom of one of the pages—as having eight advances. The amount does not seem to be astronomical, but eight advances from the boss. Is he showing some leadership in not reporting? Has he been away for eight days and eight trips—

M. Chrétien: Je peux vous donner quelques éléments de réponse concernant la précision des dossiers du ministère des Affaires extérieures.

Vous avez fait allusion à l'élément temps. Quelles sont les dates? Qu'est-ce qui doit être vérifié? Qu'est-ce qui doit être réglé?

I would like you to remember what kind of corporation you are dealing with here. As you know, External Affairs is a department of the government, but we have operations throughout the world. We have approximately 120 embassies or consulates dealing with all kinds of exchange rates and different cultures and mentalities. Some of those posts are far away; they communicate with us by diplomatic bag. Some of them take a couple of weeks to reach us. Some of those advances have to be—and I recognize the problem—dealt with by more than one unit, just to interpret what the entitlement is.

To give you an idea, if there is a directive that says an employee is entitled to come back to Canada to attend the funeral of his father, then he submits a claim. That claim sometimes will be subject to different interpretations within our own department, between the post and headquarters. This results in longer delays than are normally admissible.

• 1550

Ce n'est pas une excuse, monsieur Bellemare. J'essaie de vous décrire le contexte dans lequel se situe le problème dont nous discutons aujourd'hui.

Vous avez fait allusion aux avances de mon ministre, M. Clark. Comme vous le savez, M. Clark voyage beaucoup. Il demande probablement à quelqu'un de son bureau de s'occuper de régler ses avances. Il faudrait que je regarde les choses d'un peu plus près. Cependant, je peux vous assurer de la bonne foi de mon ministre en la matière.

[*Translation*]

M. Garret Lambert (sous-ministre adjoint aux finances, ministère des Affaires extérieures): L'avance peut faire l'objet d'un règlement et le requérant doit présenter une réclamation correspondant au coût du voyage, avec facture à l'appui pour les billets d'avion, les notes d'hôtel ou de taxi et les repas. Toute différence entre l'avance et le coût réel du voyage donne lieu soit à un remboursement de la part du député ou de la personne qui a reçu l'avance, soit d'un versement de la part du ministère, si les coûts ont dépassé l'avance.

Ce qui importe ici, c'est la notion de règlement. Il peut arriver, par miracle, que le montant de l'avance corresponde exactement au montant des dépenses.

M. Bellemare: Comme cette liste ne comporte pas de dates, on peut regarder les noms qui s'y trouvent. Naturellement, compte tenu de ma situation, j'ai cherché le nom de votre patron, qui figure au bas de l'une des pages, et j'ai vu qu'il avait reçu huit avances. Leur montant total ne paraît pas astronomique, mais il a reçu huit avances. Peut-on considérer qu'il montre l'exemple en ne les remboursant pas? Est-il parti huit jours et a-t-il fait huit voyages...

Mr. Chrétien: I can give you an idea of the accuracy of the department's files.

You referred to dates. What are the dates? What must be checked? What must be settled?

Je voudrais vous rappeler la nature de l'organisme auquel nous avons ici affaire. Comme vous le savez, les Affaires extérieures constituent un ministère fédéral, mais nous avons des activités dans le monde entier. Nous avons environ 120 ambassades ou consulats soumis à toutes sortes de taux de change, de cultures et de mentalités différentes. Certains de ces postes sont à l'autre bout du monde; ils communiquent avec nous par la valise diplomatique. Parfois, leurs envois ne nous parviennent qu'après plusieurs semaines. Plus d'un service doit traiter ces avances—et j'admets que c'est un problème—pour déterminer si elles sont justifiées.

Permettez-moi de vous signaler, à titre d'information, que si une directive dit qu'un employé a le droit de revenir au Canada pour assister aux funérailles de son père, l'employé présente ensuite sa note de frais. Il arrive parfois que cette note de frais soit traitée différemment par les différents services du ministère, entre la mission et le siège social. Cela entraîne des délais plus longs que ceux normalement jugés acceptables.

I am not making excuses, Mr. Bellemare. I am trying to place the problem we are discussing today in its proper context.

You alluded to the advances given to my minister, Mr. Clark. As you know, Mr. Clark travels a great deal. He probably asks a member of his staff to deal with the advances. I would have to study the situation more closely. However, I can assure you of my minister's good faith.

[*Texte*]

M. Bellemare: On constate qu'il y en a eu huit fois et que ce n'est pas encore réglé. Cela donne le ton à tout le ministère. Je trouve que cela donne un très mauvais ton.

Vous n'êtes pas une équipe de jeunes bénévoles de 15 ans s'adonnant à différentes activités à qui le chef de file demande: Qu'avez-vous fait de l'argent? Vous êtes tout mêlés. Vous donnez des explications de jeunes. Vous êtes un organisme très articulé, très intelligent, qui emploie des spécialistes en économie de tous les genres. Votre réponse au Parlement n'est vraiment pas correcte.

M. Chrétien: Je prends note de votre remarque. Pensez à une situation où un certain nombre d'avances pourraient être soumises pendant la dernière semaine d'une année budgétaire. Elles vous seraient rapportées, alors que, dans la réalité, l'individu concerné...

M. Bellemare: Avez-vous des contrôles?

Mr. Wilson (Swift Current—Maple Creek—Assiniboia): I would like to direct some questions to Mr. Chrétien and would ask Mr. Dye to feel free to chime in. I want to understand the process. I think the number $25 million has been thrown around a little bit. I understand that accountable advances include advances for travel, which you have been talking about already, and some other things as well. Could you briefly outline the other advances and tell us why they are made?

Mr. Chrétien: Travel represents a major portion of those advances, but we have a complex system of foreign service directives. I think the exact number of directives dealing with advances is 41. There are exactly 41 different types of accountable advances to individuals in External Affairs.

Mr. Wilson: Could you provide the committee with the top eight in terms of frequency and dollar amounts?

Mr. Chrétien: With pleasure.

Mr. Wilson: Perhaps you could table the full list for us as well.

Mr. Chrétien: Let me just mention some to you. There is vacation leave, family reunion travel, educational travel, medical travel, travel on Canadian leave, accountable advances for dependents, relocation of employees, compensation for loss or damage to effects, and others. I will deposit with the committee the total list.

Mr. Wilson: The policy is that when an employee has to make a trip or there is a relocation or some emergency situation, then a request is made and an estimated amount is advanced. Later there is a settlement, either a paying back or perhaps the advancing of more funds, depending on the receipts that are presented. Is this the normal procedure?

• 1555

Mr. Chrétien: Yes. It varies, of course, from one director to the other. If you take medical leave, for instance, an employee will get an advance to undertake an operation at a post and is bound to reimburse the Crown or the embassy or

[*Traduction*]

Mr. Bellemare: We note that he received advances eight times and that they are not yet settled. That sets an example for the whole department. I find it to be a very poor example.

You are not a group of young 15-year-old volunteers responsible for various activities to whom the boss asks: "what have you done with the money?" Your explanations are all confused. You answer like those young volunteers I spoke of. Your department has on staff all kinds of specialists in economy who are very articulate and bright. Your answer to Parliament is really unacceptable.

Mr. Chrétien: I take note of your comment. It might happen that a certain number of advances are made in the last week of a fiscal year. Claims might be submitted to you when, in reality, the employee concerned...

Mr. Bellemare: Have you any controls in place?

M. Wilson (Swift Current—Maple Creek—Assiniboia): J'aimerais poser quelques questions à M. Chrétien en invitant M. Dye à interrompre s'il le souhaite. Je veux bien comprendre le processus. On a cité à maintes reprises le chiffre de 25 millions de dollars. Je sais que les avances à justifier comprennent, entre autres, les avances pour les déplacements, dont vous avez déjà parlé. Pouvez-vous nous décrire brièvement pour quelles autres raisons des avances seraient consenties?

M. Chrétien: La grande majorité de ces avances sont accordées pour des déplacements mais nous avons un système complexe de directives aux agents du service extérieur. Il me semble qu'il y a 41 directives traitant des avances. Il y a exactement 41 sortes différences d'avances à justifier faites aux employés des Affaires extérieures.

M. Wilson: Pourriez-vous fournir au comité la liste des huit catégories d'avances les plus fréquentes et dont les montants sont les plus élevés?

M. Chrétien: Avec plaisir.

M. Wilson: Vous pourriez peut-être aussi déposer la liste complète de ces avances.

M. Chrétien: Permettez-moi de vous en mentionner quelques-unes. Des avances peuvent être accordées pour les raisons suivantes: congés annuels, déplacements pour réunions familiales, voyages de formation, voyages pour raison médicale, congés au Canada, mutation d'employés, indemnisation pour perte de biens personnels ou pour biens endommagés, avance à justifier aux personnes à charge, et d'autres encore. Je déposerai auprès du comité la liste complète.

M. Wilson: La politique prévoit qu'en cas de voyage, de réinstallation ou d'urgence, l'employé présente une demande après quoi une avance d'un montant estimatif lui est versée. Après présentation de la note de frais, l'employé touche alors un remboursement ou une somme additionnelle, selon les reçus présentés. Est-ce la procédure normale?

M. Chrétien: Oui. Cela varie, bien entendu, d'un directeur à l'autre. Par exemple, si un employé prend un congé pour raison médicale, il obtient une avance pour subir une intervention médicale dans une mission et doit par la

[*Text*]

the consulate as soon as he has received his settlement from his own insurance company. Unfortunately, in many parts of the world it will take months just to get the proper bills. Remember, in half the countries of the world, just to get a receipt is a major event.

Mr. Wilson: The concern I assume that members of the general public would have is for the repayment or the accountability for these advances. We are told there may be some circumstances where it is literally years before there is repayment or accountability. I guess we want to know about those.

The first question would be: what is the policy with regard to advances? Is there, for example, a requirement for a deposit of receipts within 10 days or 30 days of the event having occurred?

Mr. Chrétien: Yes. If you allow me to answer your question on repayment, first of all, I have acknowledged in my initial presentation Mr. Dye's allegations that our controls are certainly not adequate. We are the first to recognize this. This is why we have taken the strong remedial action we have taken. On repayment, you mention some cases where it has been months and in some cases years. I agree with you; this is not acceptable at all.

Mr. Wilson: My question was: what is the policy or guideline, or whatever you want to call it, that is given to employees with regard to accounting for the advances they have received?

Mr. Chrétien: The guideline is to account for their advances within 10 days of the completion of the trip they have concluded, for instance, unless they have exceptional reasons such as taking a little longer to obtain the various documents in support of their claim.

Mr. Wilson: My next question would probably be: is there in fact a written policy? Could it be tabled?

Mr. Chrétien: Yes.

Mr. Wilson: Thank you.

My next question is to Mr. Dye. Obviously there would be, I would guess, a more or less normal amount outstanding. You might call it a float, I suppose. At any given time of the year or any day of the month, a certain amount would be outstanding for travel and for these other things. I would gather it would be perfectly normal procedure. The question is: how much of the grand total has been outstanding for 30 days, for a year or for three years? Mr. Dye—and I guess Mr. Macdonald as well—is it possible to determine these amounts from examination of the records of External?

Mr. Dye: Chairman, one would expect to find an age listing of accounts, travel advances and accountable advances due. This list does not appear in the form one might expect it to appear. My understanding is that in the Public Accounts where the External Affairs accountable advances are displayed, I think it is fair to say all of those exceed their 10-day policy of payment, and it is $2.8 million.

[*Translation*]

suite rembourser l'État, l'ambassade ou le consulat dès qu'il reçoit le remboursement de sa propre compagnie d'assurance. Malheureusement, dans de nombreux pays, il faut attendre des mois avant de recevoir les factures. N'oubliez pas que dans la moitié des pays du monde, c'est tout un exploit d'obtenir un reçu.

M. Wilson: J'imagine que la population voudrait savoir dans quelle mesure ces avances sont remboursées ou justifiées. On nous dit que dans certains cas il s'écoule littéralement des années avant que ces avances ne soient remboursées ou justifiées. Ce sont ces cas-là qui nous intéressent.

Ma première question, la voici: Quelle est la politique en ce qui a trait aux avances? Par exemple, les reçus doivent-ils être soumis dans les 10 jours ou les 30 jours après que la dépense est engagée?

M. Chrétien: Oui. Permettez-moi d'abord de répondre à votre question sur les remboursements. Premièrement, j'ai admis dans mon exposé liminaire que M. Dye avait raison de dire que nos contrôles sont inadéquats. Nous sommes les premiers à l'admettre. C'est pourquoi nous avons pris des mesures correctives énergiques. S'agissant des remboursements, vous parlez de certains cas où ils n'interviennent qu'avec plusieurs mois, voire plusieurs années, de retard. Vous avez raison de dire que c'est tout à fait inacceptable.

M. Wilson: Ma question était la suivante: Quelle est la politique ou la directive, peu importe comment vous l'appelez, communiquée aux employés en ce qui concerne leur obligation de rendre compte des avances qu'ils ont reçues?

M. Chrétien: Ils doivent rendre compte de leurs avances dans les 10 jours suivant la fin du voyage à moins qu'ils n'aient des raisons exceptionnelles pour justifier le retard, comme c'est le cas lorsqu'ils doivent attendre plus longtemps que la normale pour obtenir les documents à l'appui de la note de frais.

M. Wilson: Ma prochaine question doit sans doute être celle-ci: Existe-t-il en fait une politique écrite? Pourriez-vous la déposer?

M. Chrétien: Oui.

M. Wilson: Merci.

Ma prochaine question s'adresse à M. Dye. J'imagine qu'un certain montant d'avances en souffrance serait plus ou moins normal. On pourrait, j'imagine parler d'un flottant. À certains moments de l'année ou pour certains jours du mois, un certain nombre d'avances de voyage ou autres seraient échues. Je suppose que ce serait tout à fait normal. Voici ma question: Quelle proportion du total global des avances sont échues depuis 30 jours, un an ou trois ans? Monsieur Dye—et monsieur Macdonald—est-il possible de calculer ces montants en examinant les dossiers du ministère des Affaires extérieures?

M. Dye: Monsieur le président, on pourrait s'attendre à trouver un registre chronologique des comptes, des avances de voyage et des avances à justifier échues. Cette liste n'existe pas à proprement parler. Je crois savoir que toutes les avances à justifier inscrites dans les Comptes publics sous la rubrique Affaires extérieures sont échues depuis plus de 10 jours, délai prévu dans la politique, le total se chiffrant à 2,8 millions de dollars.

[*Texte*]

Mr. Wilson: Given that these amounts are outstanding for more than 10 days, I have to ask the question: in the accounts we are looking at, which are the extracts of the Public Accounts appended to the briefing books all members have from the 1989–90 Public Accounts, the details happen to be for advances outstanding as at April 30, 1990. So we assume that these are all of the advances outstanding at that time, whether they were incurred on April 29 or three years earlier. Is this correct from External's point of view?

Mr. Chrétien: Yes, it is correct.

• 1600

Mr. Wilson: Mr. Dye, the fact is that some of these could have been incurred in the last 10 days of April 1990. In which case, your statement may not be perfectly accurate.

Mr. Dye: I understand my statement was correct, that none of the items on this list would be less than 10 days old. Now, I stand to be corrected by the department. We did not audit this particular table, but that is my understanding and explantions given to us by officials.

Mr. Wilson: There seems to be a discrepancy between what you are saying and what Mr. Chrétien is saying, and I am sure it is inadvertent. Are you saying that none of these accounts that are listed at April 30, 1990, was incurred in April and therefore the statement is inaccurate?

Mr. Dye: My information, Mr. Chairman, is that although the list says April 30, they were all incurred prior to March 31, 1990.

Mr. Wilson: Which would be the end of the fiscal year.

Mr. Dye: Yes.

Mr. Wilson: That would make sense.

To carry on with this, are some of these accounts in excess of a year old, for example, two years old? Are there some that are in excess of three years old?

Mr. Chrétien: I do not have the precise answer to this, but some of them are quite old. Some of them dealt with people who are now retired.

Mr. Wilson: Who does know? Mr. Chrétien, you say it was brought to your attention back in the spring by the Auditor General and that enormous advances have been made and steps taken, all sorts of things. You must be able to—

Mr. Chrétien: Mr. McCarthy will answer your question.

Mr. K. McCarthy (Director General, Finance, Department of External Affairs): Some of the steps that were alluded to by Mr. Chrétien, in terms of corrective action, include the production of statements for the first time going out to employees saying, this is our record of your outstanding advances; would you please confirm if this is correct or incorrect? We know there are errors in that data base, and we have acknowledged that. We are seeking the assistance of employees in purifying and correcting the data base. We have received comments back from them in the form of memos, telephone calls and telexes, which have pointed out certain errors. Many of these things are indeed old.

[*Traduction*]

M. Wilson: Étant donné que ces sommes sont échues depuis plus de 10 jours, la question qui se pose est la suivante: Dans les comptes que nous examinons et qui sont extraits des Comptes publics pour 1989–1990 et joints en appendice au document d'information que reçoivent tous les députés, les sommes inscrites correspondent aux avances en souffrance au 30 avril 1990. Nous pouvons donc supposer qu'il s'agit de la totalité des avances en souffrance à cette date, qu'elles aient été accordées le 29 avril ou trois ans plus tôt. Le ministère des Affaires extérieures peut-il le confirmer?

M. Chrétien: Oui, c'est exact.

M. Wilson: Monsieur Dye, certaines de ces avances auraient pu être versées au cours des 10 derniers jours d'avril 1990. Si c'était le cas, votre affirmation ne serait pas tout à fait juste.

M. Dye: Ce que j'ai dit est semble-t-il juste, à savoir qu'aucune des avances figurant sur cette liste est vielle de moins de 10 jours. Le ministère pourra me corriger au besoin. Nous n'avons pas fait de vérification de ce tableau en particulier, mais c'est ce que j'ai compris et ce que nous ont expliqué les fonctionnaires.

M. Wilson: Il semble y avoir contradiction entre ce que vous dites et ce que nous dit M. Chrétien mais je suis certain que ce n'est pas délibéré. Nous dites-vous qu'aucun des comptes dans la liste arrêtée au 30 avril 1990 ne date du mois d'avril et que la réponse est inexacte?

M. Dye: Monsieur le président, on me dit que même si la liste est arrêtée au 30 avril, toutes les avances en souffrance sont antérieures au 31 mars 1990.

M. Wilson: C'est-à-dire la fin de l'exercice financier.

M. Dye: Oui.

M. Wilson: Ce serait logique.

Certains de ces comptes sont-ils en souffrance depuis plus d'un an, depuis plus de deux ans? Certains sont-ils en souffrance depuis plus de trois ans?

M. Chrétien: Je ne peux vous donner de réponse précise, mais certains de ces comptes sont en souffrance depuis assez longtemps. Certains sont le fait de gens maintenant à la retraite.

M. Wilson: Qui le sait? Monsieur Chrétien, vous dites que le problème vous a été signalé au printemps par le vérificateur général et que vous avez pris les mesures qui s'imposent pour corriger la situation. Vous devez être en mesure...

M. Chrétien: M. McCarthy répondra à votre question.

M. K. McCarthy (directeur général, Finances, ministère des Affaires extérieures): Certaines des mesures correctives que nous avons prises ont été évoquées par M. Chrétien, y compris la préparation de relevés envoyés pour la première fois aux employés sur lesquels figurent les avances en souffrance et une mention demandant aux employés de confirmer l'exactitude du relevé. Nous savons que notre base de données comporte des erreurs, nous l'admettons. Nous demandons aux employés de nous aider à corriger les données erronées. Nous avons reçu en réponse des notes de services, des appels téléphoniques et des télex dans lesquels les employés nous signalaient certaines erreurs. Certains de ces dossiers sont effectivement en souffrance depuis assez longtemps.

[*Text*]

In some instances there are even situations where employees are unaware of the fact that an advance is booked in their name, despite the fact that it is correct from an accounting standpoint. In other words, at a mission a bill was paid and charged to an advance account in the name of the person for whom the payment was made. That person is to this point unaware that the payment was made and that the advance was established in his or her name.

We have a very major clean-up operation under way that is designed to place the facts in regard to each individual's status in front of that individual in the form of a statement. It is something akin to a bank statement. We ask for direct confirmation or details from the individuals to assist us in correcting the data base.

Mr. Wilson: It seems to me that it is a pretty serious situation. You stated that some of these may be quite old, and one would wonder about the measures taken to recover them and whether there is interest charged, whether there is some form of penalty levied.

Of course, the other aspect is that it is very serious for people listed here who may not in fact owe anything. So it has a tendency to perhaps make things difficult for them. Given that this is a very serious situation, when will this be cleaned up? When can the general public expect accountability in this area?

• 1605

Mr. Chrétien: Yes, you are perfectly right to ask that question. As I mentioned in my introductory remarks, this was brought to our attention this summer. We are now in November. We have already taken the steps to correct the situation and to recover the moneys. The process of recovery has started and should be completed this month. So you should be reassured, certainly, on this front.

Mr. Wilson: With respect, I asked for the terms and conditions of recovery. Was interest charged? Were penalties levied in some situations, or is this an indirect way of getting a perk or a benefit to some employees? If they are allowed three or four years outstanding on advances, it seems to me there is a very definite cash cost to the accounts of Canada.

Mr. Chrétien: No interest has been charged on the recoveries made so far.

Mr. Macdonald: In response to Mr. Wilson and a bit to Mr. Bellemare's comments about what is in the Public Accounts of Canada, in terms of the details listed—I guess you were referring to page 337 of Part II of Volume II of the Public Accounts—these accountable advances outstanding as of April 30, 1990 relate to the previous fiscal year, the one that terminated on March 31, 1990. There should be no April travel advances reported in that.

In a sense, the table on page 331, which has External Affairs in it, basically responds a bit to what Mr. Bellemare was getting to in terms of an aged accountable advance, but only in terms of those outstanding as of March 31 and those

[*Translation*]

Il arrive même dans certains cas que des employés ne sachent pas qu'une avance est inscrite à leur nom, bien que les procédures comptables aient été respectées. Autrement dit, une facture est acquittée dans une mission et portée au compte des avances de l'employé pour le compte duquel le paiement a été fait. L'employé ne sait pas que le compte a été payé au moyen d'une avance inscrite à son nom.

Nous avons entrepris une vaste campagne d'épuration grâce à laquelle nous pourrons faire parvenir à chaque employé un relevé des avances. C'est un peu comme un état de compte bancaire. Nous demandons aux employés de nous confirmer directement l'exactitude du relevé ou de nous fournir de plus amples détails afin que nous puissions corriger notre base de données.

M. Wilson: La situation me semble être assez grave. Vous nous avez dit que certains de ces comptes sont en souffrance depuis assez longtemps et je me demande quelles mesures vous prenez pour recouvrer ces avances, si vous imputez des intérêts sur les comptes en souffrance et si certaines pénalités sont imposées.

Par ailleurs, c'est tout aussi grave d'imputer à des gens des sommes qu'ils ne doivent même pas. Cela pourrait leur créer des difficultés. Étant donné la gravité de la situation, quand sera-t-elle corrigée? Quand le grand public peut-il s'attendre à obtenir des comptes à cet égard?

M. Chrétien: Oui, vous avez tout à fait raison de poser cette question. Comme je l'ai dit dans mon exposé, le problème nous a été signalé cet été. Nous sommes maintenant en novembre. Nous avons déjà pris des mesures pour corriger la situation et pour recouvrer les sommes en souffrance. Les procédures de recouvrement devraient être complétées ce mois-ci. Vous pouvez être rassuré sur cela.

M. Wilson: Sauf votre respect, j'ai demandé quelles sont les modalités du recouvrement. Impute-t-on des intérêts? A-t-on imposé des pénalités dans certains cas, ou est-ce une façon indirecte d'accorder des avantages additionnels à certains employés? S'ils peuvent prendre trois ou quatre ans pour rembourser une avance, il me semble que cela représente une perte certaine pour le trésor public.

M. Chrétien: Aucun intérêt n'a été perçu sur les somme recouvrées jusqu'à maintenant.

M. Macdonald: En réponse à la question de M. Wilson et en réaction aux commentaires de M. Bellemare au sujet des détails qui figurent à la page 3.37 de la Partie II du Volume II des Comptes publics, ces avances à justifier non remboursées au 30 avril 1990 renvoient à l'exercice financier précédent, celui clos le 31 mars 1990. Aucune avance de voyages accordée pour avril ne devrait y figurer.

Dans un certain sens, le tableau de la page 3.30, où figure le ministère des Affaires extérieures, apporte une réponse partielle à la question de M. Bellemare sur les avances à justifier plus anciennes, mais uniquement dans le

[*Texte*]

that were paid in the first 30 days. I note that External Affairs repaid approximately 40%—that is a rough calculation I have done by eye—of the number and the dollar value of the accountable advances that were outstanding as of the end of March by April 30.

The Chairman: Mr. Chrétien, during Mr. Wilson's questioning of the witnesses, he mentioned a policy statement that is a guideline for collection or notifying people. Could you table that with the committee, please?

Mr. Chrétien: Yes.

The Chairman: I had another comment, Mr. Bellemare, that I neglected to mention at the end of your questioning, when you said that unless Mr. Dye is lying or not... As you know, that is an unparliamentary term in the House: unless Mr. Dye is lying. I wonder if you would consider withdrawing that and maybe rewording it.

Mr. Bellemare: I am sure Mr. Dye is telling the truth. Would that be better?

Mr. Dye: I take no exception, Mr. Chairman.

The Chairman: All right. You would withdraw it from the record, then. Thank you very much.

Mr. Bellemare: Mr. Dye never lies.

The Chairman: I think he is as honest as any member in the House. That is a good compliment.

Some hon. members: Oh! Oh!

Mr. Whittaker (Okanagan—Similkameen—Merritt): I have one question to Mr. Chrétien before I go to Mr. Dye. One of the things carried on from what Mr. Wilson said. In getting at some of the facts and figures, one in particular leapt off the page in that particular one, and it was three advances totalling $1 under $60,000. I think you will find it under the "P"s. I do not want to put on record the names, because it may be something... What is concerning me, of course, is the process, that this amount of money is advanced in three separate advances, it appears. How does that process come into being, and why is that amount outstanding, and has it been outstanding for some time?

Mr. Lambert: This is very unusual and obviously caught your eye because it does not relate to personal expenditure. These were advances made in the name of an officer of the mission for the purpose of the administration of the Francophone Games held in Morocco in July 1989. I think they have been accounted for. This was not an advance for personal purposes; it was an advance made for the purposes of supporting a program of the government.

• 1610

Mr. Whittaker: Would all three advances be included in that amount?

Mr. Lambert: That is correct.

Mr. Whittaker: So some of the advances in there were for legitimate purposes within a mission and would not have to be personally paid back by the person involved.

[*Traduction*]

cas des avances en souffrance au 31 mars ou des avances remboursées dans les 30 premiers jours. Je note qu'environ 40 p. 100, en nombre et en valeur—et c'est un calcul que j'ai fait à vue de nez—des avances à justifier en souffrance à la fin mars ont été remboursées par le ministère des Affaires extérieures avant le 30 avril.

Le président: Monsieur Chrétien, lorsque M. Wilson interrogeait les témoins, il a évoqué un énoncé de politique sur le recouvrement et les avis à donner aux employés. Pourriez-vous déposer cet énoncé de politique auprès du comité, s'il vous plaît?

M. Chrétien: Oui.

Le président: J'ai oublié, monsieur Bellemare, de vous reprendre lorsque vous disiez qu'à moins que M. Dye n'ait menti... Comme vous le savez, ce serait jugé antiparlementaire à la Chambre de dire: «À moins que M. Dye n'ait menti». Je me demande si vous accepteriez de retirer vos paroles ou de formuler votre commentaire autrement.

M. Bellemare: Je suis convaincu que M. Dye dit la vérité. Est-ce mieux?

M. Dye: Je ne m'en offusque pas, monsieur le président.

Le président: D'accord. Vous retirez vos paroles. Merci.

M. Bellemare: M. Dye ne ment jamais.

Le président: Il est sûrement aussi honnête que n'importe quel député. C'est un joli compliment.

Des voix: Ah! Ah!

M. Whittaker (Okanagan—Similkameen—Merritt): J'aimerais poser une question à M. Chrétien avant de me tourner vers M. Dye. Cela se rattache à ce qu'a dit M. Wilson. En examinant les faits et les chiffres, il y a un chiffre figurant sur cette page qui m'a sauté aux yeux, à savoir trois avances totalisant 60,000$, à un dollar près. Vous le trouverez je crois dans les «P». Je ne veux pas citer de nom, parce que c'est peut-être... Ce qui m'inquiète plus particulièrement, c'est qu'une somme si rondelette ait été versée en trois avances distinctes, semble-t-il. Comment cela se peut-il, pourquoi cette somme est-elle en souffrance et depuis combien de temps?

M. Lambert: C'est très inhabituel et le montant vous a sauté aux yeux mais il ne s'agit pas de dépenses personnelles. Il s'agit d'avances versées au nom d'un agent de la mission pour l'administration des Jeux de la Francophonie qui se sont tenus au Maroc en juillet 1989. Je crois que l'utilisation de ces avances a été justifiée. Il ne s'agissait pas d'avances pour fins personnelles mais plutôt d'avances consenties pour les besoins d'un programme du gouvernement.

M. Whittaker: Le total comprend-il les trois avances?

M. Lambert: Oui.

M. Whittaker: Ainsi, certaines des avances figurant dans la liste ont été consenties à des fins légitimes à un employé de la mission qui n'a pas à les rembourser personnellement.

[*Text*]

Mr. Lambert: That is correct. There are a large number of operational funds intended for specific purposes in support of mission programs. These funds are expended in the names of individuals and are fully accountable.

Mr. Whittaker: Under the new system being set up, is there some way of ensuring a difference between personal advances and advances in a person's name? Are you making any clarification there?

Mr. Lambert: We are trying to solve a complicated series of problems and deficiencies with a single solution. Part of the reason this problem has been allowed to develop is that—as Mr. Chrétien indicated—we run about 123 embassies, consulates and other kinds of offices around the world, and we have several locations across Canada.

Because we have a rotational service, there was some difficulty in having an employee's advances follow him from place to place. They were recorded in the place where he was issued the advance but they were not transferred to his next location. The system we have now invoked—effectively, a statement of accountable advances to each employee—consolidates all of an employee's outstanding obligations no matter where they were issued, and makes it the responsibility of the senior financial officer at the location he is now serving in to collect them or to ensure they are settled.

Each of the statements lists the due date, the stale-dating of the advance. It also lists the purpose for which the advance was issued. It does not distinguish in a category sense as to whether it was an advance for something like removal—which in your terms I suppose would be personal—versus an advance, for the sake of argument, for official travel. It does indicate the purpose for which the advance was issued and therefore it would be readily apparent to the senior financial officer that it was a program support function.

Mr. Whittaker: Mr. Dye, I would like now to turn to you. In looking at what we have before us, it would appear that through the period of your tenure as Auditor General there have been major difficulties with the accounting and accountability in the Department of External Affairs. In our notes we see admonitions in 1983, 1985 and again in 1987. Each time it appears the department has said "*mea culpa, mea culpa*, I will do better". We are getting that again. I have no reason to disbelieve that this is occurring. However, they have told us a number of things today and I assume they have been in touch with you and your office in terms of setting some of these out.

From what you have seen so far, can you tell us whether you are satisfied that what has happened so far is what you are looking for as Auditor General, and whether in fact the initiatives you have seen are being carried out at this time?

[*Translation*]

M. Lambert: C'est exact. Il y a une importante proportion de fonds opérationnels devant servir à des fins précises dans le cadre des programmes de la mission. Ces fonds sont inscrits au nom d'employés individuels et ce sont des avances à justifier.

M. Whittaker: Le nouveau système que vous êtes à mettre en place permettra-t-il de faire la différence entre les avances personnelles et les avances inscrites au nom d'une personne? Allez-vous apporter des éclaircissements à cet égard?

M. Lambert: Nous tentons de corriger une série de problèmes et de lacunes complexes au moyen d'une solution unique. Si ce problème a pu prendre l'ampleur que nous constatons c'est que, comme M. Chrétien l'a dit, nous administrons environ 123 ambassades, consulats et autres genres d'antennes partout au monde et dans plusieurs localités au Canada.

En raison de nombreuses réaffectations, nous avons eu énormément de mal à faire en sorte que la documentation des avances suive partout les employés. L'avance a été comptabilisée là où elle a été consentie à l'employé mais la documentation ne l'a pas suivi au moment du transfert. Le système que nous mettons actuellement en place, c'est-à-dire un relevé des avances à justifier consenties à chaque employé, est un état consolidé de toutes les avances en souffrance consenties à un employé, indépendamment de l'endroit où elles ont été versées, de sorte qu'il appartient à l'agent financier principal de chaque mission de recouvrer les avances.

Chaque relevé est une liste chronologique des avances sur lequel figure la date d'échéance. La liste précise aussi pour quelle raison l'avance a été consentie. Ce relevé ne précise toutefois pas si l'avance a été consentie en raison d'une réinstallation—que vous assimileriez je suppose à une raison personnelle—ou pour voyage officiel. Le relevé précise cependant à quelle fin l'avance a été consentie et l'agent financier principal serait alors en mesure de déterminer aisément que l'avance a été consentie aux fins d'un programme.

M. Whittaker: Monsieur Dye, je m'adresse maintenant à vous. Les documents que nous avons devant nous nous porteraient à croire que pendant votre mandat comme vérificateur général la comptabilité et l'obligation de rendre compte au ministère des Affaires extérieures a posé de sérieuses difficultés. Nos notes révèlent que vous avez formulé des remontrances en 1983, 1985 et encore en 1987. Il semblerait que le ministère ait à chaque fois dit «*mea culpa,* mea culpa, nous ferons mieux à l'avenir.» Nous entendons le même refrain. J'ai toutes raisons de croire que c'est ce qui se produit encore une fois. Les fonctionnaires du ministère nous ont toutefois donné certains éclaircissements aujourd'hui et j'imagine qu'ils ont communiqué avec vous et avec votre bureau pour régler certains de ces problèmes.

Pouvez-vous nous dire si en votre qualité de vérificateur général vous êtes fatisfait des mesures prises jusqu'à maintenant et si le ministère met actuellement en oeuvre les mesures correctives annoncées?

[*Texte*]

Mr. Dye: Mr. Chairman, as you can see, we have had a long-standing anxiety about the state of the accounts in External Affairs and their commitment to good accountability. At the root of the problem, I think, is a lack of a sufficient number of well-trained accountants. The people there are perhaps not as well trained as they should be. There has not been the diligence that I think needs to be applied.

I became fed up with the department, and as Mr. Chrétien will know, I went around and had a very serious talk with him about the state of the affairs, and they have responded very constructively. I like what I see and I think his report to you today sets out commitments. We will certainly follow up on that. In earlier encounters I had warm fuzzy feelings, but my sense this time is that perhaps this deputy minister is serious about good management over there.

• 1615

Mr. Whittaker: So we can count on follow-through. You would certainly like to take a crack at that.

Mr. Chrétien: Yes, I would just like to compliment Mr. Dye on what he said and perhaps go a bit further.

You have referred to some admonishments to some of my predecessors in 1983, 1985 and 1987. I was not here, so I am not aware exactly of what was said then. But today I am prepared to make a commitment that what we have undertaken in the last few months could be reported to this committee at your convenience. It is your choice of whether you want a detailed report of the results of those actions in two weeks, three months or six months.

Mr. Dye has pointed out a serious weakness vis-à-vis training. It is true. I agree with him that perhaps we do not have a sufficient number of well-trained accountants. This is being corrected in many ways. One is in our recruitment drive across the land each fall. We are now taking this need into account. We use to recruit, as some of you might know, from some pools, students in law, political science, but there were very few MBAs, accountants or young men and women trained in those disciplines. So I am confident that with these new recruits—this is how you change a culture. That might take a while, but it is a new direction that we have just launched. I am confident that gradually it will reinforce that side of our department.

Mr. Whittaker: I value that commitment you have made to report back to the committee. It is something we discussed at one of our previous meetings that perhaps this was one way we should and could monitor it. Mr. Chairman, I will be making the recommendation that we discussed in the steering committee following up on that commitment to have them back before us at some time.

Mr. Dye, let me go into an area that I think perhaps is a little bit touchy. You have touched on it in your brief to us. You said that while you do not think there is any fraud involved in some of it, I think there is a concern of the public

[*Traduction*]

M. Dye: Monsieur le président, comme vous le voyez, l'état des comptes au Affaires extérieures et l'engagement du ministère à rendre meilleur compte de sa gestion nous préoccupent depuis fort longtemps déjà. À mon avis, le problème tient au nombre insuffisant de comptables bien formés. Les comptables du ministère n'ont peut-être pas une formation suffisante. À mon avis, ils auraient dû faire preuve d'une plus grande diligence.

J'ai perdu patience et je suis allé rencontrer M. Chrétien pour discuter très sérieusement de l'état des choses au ministère et les responsables ont pris des mesures très constructives. Je suis assez satisfait du résultat et je constate qu'il a pris devant vous aujourd'hui certains engagements. Nous suivrons cela de près. Lors de rencontres antérieures, ma réaction était un optimisme prudent mais cette fois j'ai l'impression que ce sous-ministre a à coeur d'améliorer la gestion au ministère.

M. Whittaker: Vous nous assurez donc qu'il y aura un suivi. Vous prendreriez certainement plaisir à le faire.

M. Chrétien: Oui, j'aimerais féliciter M. Dye sur ce qu'il a dit et aller même un peu plus loin.

Vous avez parlé de certaines remontrances faites à certains de mes prédécesseurs en 1983, 1985 et 1987. Je n'y étais pas et je ne sais donc pas exactement ce qui a été dit à l'époque. Mais aujourd'hui, je suis prêt à m'engager à rendre compte à votre comité, à sa guise, des mesures que nous avons prises ces derniers mois. À vous de décider si vous voulez un rapport détaillé des résultats de ces mesures dans deux semaines, dans trois mois ou dans six mois.

M. Dye a relevé une sérieuse lacune en ce qui a trait à la formation. C'est vrai. Il a raison de dire que nous n'avons peut-être pas un nombre suffisant de comptables bien formés. Nous avons pris des mesures pour corriger la situation. Nous lançons notamment une campagne de recrutement partout au pays à chaque automne. Nous tenons maintenant compte de ce besoin. Comme vous le savez sans doute, nous recrutions dans le passé des candidats inscrits dans des agences, des étudiants en droit ou en sciences politiques, mais nous recrutions très peu de diplômés en administration des affaires, de comptables ou de jeunes hommes et femmes ayant une formation dans ces disciplines. J'ai confiance que ces nouvelles recrues... C'est ainsi qu'on change une culture. Cela ne sera peut-être pas du jour au lendemain, mais c'est une nouvelle orientation que nous venons de nous donner. J'ose croire que petit à petit cela renforcera ce service de notre ministère.

M. Whittaker: Je vous remercie de l'engagement que vous avez pris de faire rapport au comité. Nous avions convenu lors d'une réunion précédente que ce serait sans doute une façon pour nous de surveiller la situation. Monsieur le président, je proposerai la motion dont nous avons discuté en comité directeur puisque les fonctionnaires se sont engagés à revenir.

Monsieur Dye, permettez-moi d'aborder une question qui m'apparaît assez délicate. Vous l'avez vous-même évoquée dans votre exposé. Vous nous avez dit que même si vous ne croyez pas qu'il y ait eu fraude, vous estimez que la

[*Text*]

to some extent. I notice one of the headlines in *The Globe and Mail* on May 17: action taken over bogus travel claims. The term "bogus" to me as a lawyer connotes that in fact there is something wrong with it and when someone takes something that is not theirs, it is theft, in this case probably by way of fraud. In that particular story it talks about disciplinary proceedings.

If people are in fact inflating claims, I wonder how widespread this is. Perhaps it can be shared with Mr. Chrétien. If claims are being inflated—and I am not saying it is happening—then in fact, in my mind, that is fraud by one name or the other. When you looked into this, Mr. Dye, was there in fact any evidence of inflation of claims or have you not been able to look at that particular aspect of it?

Mr. Dye: We have not approached the question of the claims themselves or whether or not there are false representations being made within those claims. As the public well knows through newspaper articles and what the department has said, there has been a problem with travel vouchers and the department is acting responsibly in that respect; they have called in the RCMP. We have not had any audit involvement in that process with respect to the fraudulent travel claims because the RCMP is in there doing it and they have a process that they can describe to you.

Mr. Whittaker: Perhaps Mr. Chrétien could expand on that.

Mr. Dye: We will be monitoring their processes.

• 1620

Mr. Chrétien: We have indeed taken this issue very seriously. We have started to deal with all those claims and recover all the moneys from those who have used the various foreign service directives in an inappropriate way. We have also started the disciplinary process to deal with those individuals.

It has to do with plane tickets resulting from one of the many foreign service directives, whether it is travel, educational leave, or family reunification. Some of our employees might have thought that these were entitlements. The senior management of the department rejected this view totally, and that is why we are doing what we are doing right now—recovering and disciplining. A great number of employees paid very dearly for this.

Mr. Speller (Haldimand—Norfolk): I might ask Mr. Macdonald what role his department plays in ensuring that departments like External Affairs comply with the government's financial policies. Mr. Dye stated that he is quite happy with the approach External Affairs has taken in this area. How widespread is this sort of thing, what sort of control do you have on other government departments, and how might they also approach this issue?

[*Translation*]

population est en droit de s'inquiéter. Je note que le *Globe and Mail* du 17 mai titrait: «mesures prises contre les notes de frais de voyage douteuses». Étant avocat, le terme «douteuses» me porte à croire à un abus quelconque et quand quelqu'un s'approprie quelque chose qui ne lui appartient pas, il y a vol et probablement, dans ce cas, fraude. Dans cet article, il est question de mesures disciplinaires.

Si les gens déclarent en fait des dépenses gonflées, je me demande si la pratique est généralisée. M. Chrétien voudra peut-être répondre lui aussi. Si les notes de frais sont gonflées—et je ne dis que c'est le cas—alors, à mon avis, il y a fraude. Quand vous avez fait votre vérification, monsieur Dye, avez-vous eu des motifs de croire que les notes de frais étaient gonflées ou n'avez-vous pas pu examiner cet aspect du dossier?

M. Dye: Nous n'avons pas examiné les notes de frais elles-mêmes ni tenté de déterminer si certaines comportaient de fausses déclarations. Comme la population le sait très bien, grâce aux articles parus dans les journaux et à ce que le ministère a dit, certains reçus de voyages étaient douteux et le ministère a agi de façon responsable à cet égard; il a fait appel à la GRC. Nous n'avons effectué aucune vérification des notes de frais de voyage frauduleuses puisque la GRC s'en chargera et pourra vous décrire comment elle procède.

M. Whittaker: M. Chrétien pourrait peut-être compléter votre réponse.

M. Dye: Nous surveillerons tout cela de très près.

M. Chrétien: Nous avons en effet pris cette question très au sérieux. Nous avons commencé à nous occuper de toutes ces réclamations et à recouvrer toutes les sommes qui ont été avancées à ceux qui ont utilisé les diverses directives sur le service extérieur d'une manière inappropriée. Nous avons aussi pris des mesures disciplinaires à l'encontre de ces personnes.

Il s'agit de billets d'avion qui ont été achetés selon les modalités de l'une des nombreuses directives sur le service extérieur, qu'il s'agisse de cas de déplacements, de congés pour fins d'étude ou de réunification familiale. Certains de nos employés ont peut-être pensé que c'étaient des sommes qu'ils n'avaient pas à rembourser. Le haute direction du ministère a complètement rejeté ce point de vue, et c'est pourquoi nous faisons ce que nous avons entrepris à l'heure actuelle—c'est-à-dire récupérer ces sommes et prendre des mesures disciplinaires. De nombreux employés ont payé très cher leur erreur.

M. Speller (Haldimand—Norfolk): Je pourrais demander à M. Macdonald que fait son ministère pour s'assurer que les ministères, comme celui des Affaires extérieures, appliquent les politiques du gouvernement en matière de finance. M. Dye a indiqué qu'il est plutôt satisfait de l'attitude qu'a adopté le ministère des Affaires extérieures à cet égard. Est-ce une attitude assez répandue? Quel contrôle avez-vous sur les autres ministères du gouvernement? Comment pourraient-ils aussi aborder cette question?

[*Texte*]

Mr. Macdonald: Mr. Chairman, we are not actively auditing departments on a continuous basis. Departments undertake internal audits on a variety of subjects and we are fully apprised of the scope and the cycle of the audits. We have an opportunity to review the results of the audit with the department. So that provides one means whereby we can keep our fingers on the pulse of the department. We also listen very carefully to our external auditor, the Auditor General, who undertakes attest functions and other similar investigations. We attempt to keep track of those and, where necessary, speak to the department.

Apart from this, a number of representations are made by the departments. For example, the information contained in the departmental financial section of the Public Accounts is the subject of assigned representation by the department to the Receiver General—a copy of which comes to me—that the information in there is, to the best of their knowledge, correct. So the sort of information we "result" is what I would call derivative information from other processes working in the department.

When a problem arises, we meet with the department and attempt to assist them in resolving it. In this particular case, we had considerable discussions with the department and the Auditor General's office. We have been working with the department to try to assist them in getting together a work plan to resolve the issues the Auditor General identified. We will be monitoring that as we go along. Our role in this, however, is to assist the department in resolving the difficulties to everyone's mutual satisfaction.

Mr. Speller: I might ask Mr. Dye what his role will be in regards to other departments in following up this issue.

Mr. Dye: Mr. Chairman, we are always looking at every department every year on the question of the Public Accounts and making reviews of internal controls. We have a constant surveillance across all of government.

Where matters that need correction come to our attention, we take that immediately to management. Normally, we would probably not inform Parliament of something that management can take care of quite simply, such as reconciling accounts receivable. As you know, we will follow up our follow-up process for matters reported to Parliament and get a follow-up usually two years later.

There are other follow-up methods. This committee has sometimes asked that the department concerned prepare a six-monthly or thereabouts report fed by our office on its way to your committee in terms of getting a view from us as to the quality of its contents as a follow-up. There are quite a few different methods. The next Auditor General will probably be reporting to you, as the process is under way at the moment, on a special study of revenue collection procedures. That study is under way in the government.

[*Traduction*]

M. Macdonald: Monsieur le président, nous ne faisons pas la vérification systématique des ministères d'une façon continue. Les ministères effectuent des vérifications internes sur divers éléments, et ils nous tiennent parfaitement au courant de la portée et du cycle des vérifications. Nous avons ensuite l'occasion d'examiner les résultats de la vérification avec le ministère concerné. Cela nous permet donc de ne pas perdre de vue la situation du ministère. Nous prêtons aussi une oreille très attentive à notre vérificateur externe, le vérificateur général, qui effectue des travaux d'attestation et d'autres examens analogues. Nous essayons de demeurer informés de ces activités et, au besoin, nous intervenons auprès du ministère.

En outre, les ministères font eux-mêmes certaines déclarations. Par exemple, les renseignements qui figurent dans le volume des Comptes publics qui présente les opérations financières par ministère, proviennent de lettres de déclaration adressées au Receveur général par les divers ministères—dont je recois une copie—dans lesquelles les ministères déclarent que les renseignements figurant dans le document sont corrects, pour autant qu'ils le sachent. Je dirais donc que les renseignements qui nous «produisons» sont dérivés d'autres renseignements qui proviennent du ministère.

Lorsqu'un problème se présente, nous recontrons les gens du ministère pour essayer de les aider à le résoudre. Dans le cas qui nous occupe aujourd'hui, nous avons beaucoup discuté avec le ministère et le Bureau du Vérificateur général. Nous avons travaillé avec les représentants du ministère pour tenter de les aider à élaborer un plan de travail devant permettre de régler les difficultés qui ont été relevées par le Vérificateur général. Nous allons suivre l'évolution des choses. Notre rôle, toutefois, consiste à aider les ministères à résoudre ces difficultés à la satisfaction de tous.

M. Speller: J'aimerais demander à M. Dye quel sera son rôle dans le suivi de cette question auprès des autres ministères.

M. Dye: Monsieur le président, nous examinons toujours la situation dans chacun des ministères chaque année, en ce qui a trait aux Comptes publics, et nous révisons les vérifications internes. Nous exerçons une surveillance constante dans l'ensemble du gouvernement.

Lorsque nous découvrons des situations qui doivent être redressées, nous en parlons immédiatement à la direction. En règle générale, nous n'informons pas le Parlement de difficultés qui peuvent être réglées plutôt facilement par la direction, comme le rapprochement des comptes débiteurs, par exemple. Comme vous le savez, nous effectuons après deux ans un suivi des problèmes qui ont été signalés au Parlement.

Il y a d'autres méthodes de suivi. Le présent comité a déjà demandé que le ministère concerné prépare et remette à notre Bureau un rapport semestriel, pour que nous en vérifiions la qualité, avant qu'il ne soit remis au comité. Il existe plusieurs méthodes différentes. Le prochain vérificateur général vous fera probablement un rapport, étant donné que le travail est déjà amorcé, sur une étude spéciale des méthodes de perception des recettes. Cette étude est en cours à l'heure actuelle au sein du gouvernement.

[*Text*]

• 1625

The Chairman: I would like to pose a question to Mr. Macdonald. You mention the internal audit reviews of departments and that you get copies of these internal audit reviews. Why did these not show up in those internal audit reviews that you received, or did they?

Mr. Macdonald: I do not believe, Mr. Chairman, the severity of it became apparent from the internal audits that the department had conducted. I guess in hindsight we could have been more aware of what was going on. It turned out that we were not, but generally we do try to scan them. Without being apologetic, there are some 400 or so a year completed on a cyclical basis.

In the last couple of years we have instituted this system of reviewing all of them. We are trying to derive information of a financial control or other nature that might cause us to be concerned about a particular department, or about a recurring problem in other departments. It is a function that we are developing now. We are not there yet. I guess we simply were not far enough along in that process to be able to do this effectively at the time.

The Chairman: Mr. Dye, did you have an opportunity to see the internal audits of the department? Did you have the opportunity to pick up any evidence in those?

Mr. Dye: Mr. Chairman, could I ask Mr. Sahgal to answer that since he was on the deck at the time?

Mr. V. Sahgal (Principal Audit Operations, Office of the Auditor General of Canada): Mr. Chairman, we do get copies of all internal audit reports. We look at the reports. We also look at the plans that internal audit has for future work. We try to make sure there is no major duplication of effort. In this particular case, as the Comptroller General has mentioned, there was no specific report identifying a widespread problem in the Department of External Affairs.

The Chairman: Mr. Dye, under this condition would you say that the internal audit was not effectively done?

Mr. Dye: Mr. Chairman, it would be difficult for me to make that accusation. It would seem reasonable to me that at the year-end there would be appropriate working papers prepared to substantiate the deputy minister's assertion that these accounts, to the best of his view on information provided him, are well prepared and accurate and faithfully prepared. I would have thought any professional accountant, when putting those kinds of things together, would have an age listing and all the follow-ups, and problems with follow-up listed in that. It should have been apparent from that.

That kind of document, age listings, does not exist as far as I know. This is pretty basic accounting. We are not talking about a nuclear scientist doing something sophisticated. This is just debits and credits and the kind of stuff you do in a

[*Translation*]

Le président: J'ai une question à poser à M. Macdonald. Vous avez fait allusion aux vérifications internes qu'effectuent les ministères, et vous avez mentionné que vous obteniez un exemplaire des rapports de vérification. Pourquoi ces anomalies n'ont-elles pas été signalées dans ces rapports de vérification que vous recevez, ou l'ont-elle été?

M. Macdonald: Monsieur le président, je ne pense pas que les vérifications internes effectuées par le ministère aient fait ressortir la gravité de la situation. Je crois, après coup, que nous aurions pu déceler le problème. Nous ne l'avons pas fait, mais en règle générale, nous essayons de jeter un coup d'oeil sur chacun de ces rapports. Sans chercher d'excuse, je vous rappelle qu'il y a quelque 400 rapports de vérification qui sont rédigés chaque année d'une façon cyclique.

Depuis quelques années, nous examinons tous les rapports. Nous tentons de repérer les cas de contrôle financier, ou autres, qui pourraient éveiller nos soupçons à l'égard d'un ministère en particulier ou d'un problème qui revient dans d'autres ministères. C'est une fonction que nous avons entrepris d'élaborer. Nous n'avons pas encore terminé. Je suppose que nous n'étions tout simplement pas suffisamment avancés pour pouvoir le faire efficacement à ce moment-là.

Le président: Monsieur Dye, avez-vous eu l'occasion d'examiner les rapports de vérification interne du ministère? Avez-vous pu en tirer des renseignements pertinents?

M. Dye: Monsieur le président, pourrais-je demander à M. Sahgal de répondre à cette question, puisque c'est lui qui s'est occupé de ce cas?

M. V. Sahgal (directeur principal, Opérations des vérifications, Bureau du Vérificateur général du Canada): Monsieur le président, nous recevons des copies de tous les rapports de vérification interne. Nous les examinons. Nous examinons aussi les vérifications internes qui sont prévues à plus ou moins court terme. Nous essayons d'éviter autant que possible le double emploi. Dans ce cas particulier, comme le Vérificateur général l'a mentionné, rien ne laissait supposer qu'il y avait un problème assez généralisé au ministère des Affaires extérieures.

Le président: Monsieur Dye, cela dit, pensez-vous alors que la vérification interne a mal été faite?

M. Dye: Monsieur le président, je pourrais difficilement porter une telle accusation. Il me paraît raisonnable qu'à la fin de l'exercice, des documents de travail appropriés soient rédigés pour appuyer ce que dit le sous-ministre, lorsqu'il affirme que, pour autant qu'il sache et sur la foi des renseignements qui lui ont été fournis, les états financiers sont exacts et présentent fidèlement la situation. J'aurais pensé que tout comptable professionnel chargé d'une telle tâche aurait établi une liste chronologique des avances, une liste des suivis effectués et des cas problèmes non réglés. Le problème aurait alors été apparent.

Pour autant que je sache, il n'y a pas de liste chronologique. C'est une comptabilité plutôt élémentaire. Il ne s'agit pas d'un scientifique qui se livre à une activité très élaborée. On ne fait qu'inscrire les débits et les crédits, un

[*Texte*]

hardware store. I do not know why it was not brought to the minister's attention. This is a serious gap, and it is consistent. When you have sloppy accounting in a department something is going to pop like this, and it has, and that is the reality of poor accountability.

Mr. Stevenson (Durham): How is the data base that exists here in Ottawa accumulated? You say there is a paper trail that follows individuals as they move from one posting to another. How does that information get to Ottawa? Or are the initial advances all made out here? How was that handled? How far are the records that exist in Ottawa behind the records that exist in the various postings around the world? How quickly is that information transferred, and so on?

• 1630

Mr. Chrétien: I will give you some of the answer and Mr. McCarthy can complete my answer. You are right to raise the question of data base because advances are indeed given at headquarters or at our 120 posts around the world. It is not always in dollars, but sometimes in local currencies.

The acute difficulties arise when you are dealing with an employee who is toward the end of his assignment and is moved from Asia to Santiago, Chile, just to give you an idea. The paper trail will usually follow through our monthly accounts, which take up to a month to reach Ottawa. Then they are dealt with in Ottawa. If the individual in question has gone to Santiago, then we have to go after him at this other end of the world. So the data base is there, but it is not always easy to get the data base in contact with the individual concerned. I would like Kevin McCarthy to answer that question in great detail because I think it is an important one.

Mr. McCarthy: The lines of accountability have been out at the mission level. As Mr. Chrétien indicated, if an advance were acquired at one mission somewhere in Asia and then the individual moved to a posting in South America—he would, of course, obtain additonal advances for new purposes at that mission—there was not a transfer from the records of one mission to the other. Although all missions' accounting entries come through headquarters and are entered into the departmental financial records at headquarters, there was not a stream of accountability between headquarters and the individual employees. The accountability relationship was maintained at all times at the mission level.

There was not a mechanism system and set of procedures that knitted together these individual records of advances to create one single record for that individual, to cause a communication to go to that individual saying, this is the department's record of your outstanding advances and we, on behalf of the department, want to follow that through with you to ensure that they are accounted for, and that the record is correct. That whole set of accountability relationships is being changed by the the system we are putting in place right now, that we have in fact begun using already.

Mr. Stevenson: It was stated earlier that there were four people working on this area in Ottawa. Have the same four people been working on this all along, or has there been some shifting of personnel?

[*Traduction*]

peu comme dans la comptabilité d'une quincaillerie. Je ne comprends pas pourquoi cela n'a pas été signalé au ministre. C'est une lacune grave, et elle est répandue. Quand on applique des méthodes comptables d'une façon aussi relâchée dans un ministère, il est inévitable qu'un tel problème surgisse, et c'est ce qui s'est produit.

M. Stevenson (Durham): Comment tient-on à jour la base de données ici, à Ottawa? Vous dites que la documentation suit les employés d'un poste à un autre. Comment ces renseignements parviennent-ils à Ottawa? Les avances sont-elles toutes faites ici? Comment cela se passe-t-il? Quel décalage y a-t-il entre les dossiers à Ottawa et ceux dans les divers postes dans le monde? Avec quelle rapidité les renseignements sont-ils transmis à Ottawa?

M. Chrétien: Je vais vous donner une réponse partielle et M. McCarthy pourra ensuite la compléter. Vous avez raison de soulever la question de la base de données, parce que les avances sont en effet distribuées par l'administration centrale ou dans nos 120 postes dissiminés à travers le monde. Elles ne sont pas toujours versées en dollars. Elles le sont parfois en devise locale.

Pour vous donner une idée, les grandes difficultés surviennent lorsqu'un employé achève une mission et doit quitter l'Asie pour Santiago, au Chili. Les comptes mensuels suivent habituellement et peuvent prendre jusqu'à un mois pour nous parvenir à Ottawa. Ils sont ensuite traités à Ottawa. Si l'employé en question est rendu à Santiago, nous devons alors communiquer avec lui là-bas. La base de données existe donc, mais il n'est pas toujours facile d'entrer en contact avec l'intéressé. Je voudrais que Kevin McCarthy réponde à cette question de façon beaucoup plus détaillée, parce que je pense qu'elle est importante.

M. McCarthy: La responsabilité financière se situe au niveau de la mission. Comme M. Chrétien l'a indiqué, si une mission quelque part en Asie, a accordé une avance et que la personne en cause est par la suite affectée quelque part en Amérique du Sud, elle reçoit, évidemment, des avances additionnelles en fonction des besoins de cette nouvelle mission—les dossiers ne sont pas tranférés d'une mission à l'autre. Même si les écritures comptables de toutes les missions sont transmises à l'administration centrale pour être enregistrées dans les dossiers du ministère, l'employé ne rendait pas compte directement à l'administration centrale. Les comptes ont toujours été rendus par les missions.

Il n'y a jamais eu de mécanisme qui permette de colliger dans un même dossier toutes les avances consenties à un employé, et de faire connaître à l'employé l'existence de ce relevé des avances en souffrance. Ainsi la mission ne pouvait, au nom du ministère, assurer le suivi auprès de l'employé pour vérifier l'exactitude du relevé et obtenir la justification des avances. Grâce à ce nouveau système que nous venons de mettre en place et qui fonctionne en fait déjà, l'employé rendra compte lui-même de ses avances.

M. Stevenson: On a dit, plus tôt, qu'il y avait quatre personnes qui travaillaient là-dessus, à Ottawa. Les mêmes quatre personnes y travaillent-elles depuis le début, ou y a-t-il eu certains changements en cours de route?

[*Text*]

Mr. McCarthy: The four people referred to are four senior helpers who are helping us with a great many problems, not only the problem of advances. But we have devoted the time of approximately four people. These are people who know the operations of the central financial system and know how to search within that system and within the files and so on. They are highly trained and knowledgeable people. We have every confidence that with the appropriate amount of time to go through the verification process, that initial large bump of work can be overcome to ensure that we have a proper and error-free data base from which we can continue to maintain that accountability relationship.

Mr. Stevenson: What percentage of your posts around the world are computerized, even with a decent desk-top?

Mr. McCarthy: There are many uses of computer equipment. I could only begin to answer with regard to financial administration, because indeed there are computers out there being used in many others ways with regard to immigration, trade and so on. But with regard to financial administration, there are six missions where we have a distinct financial system that was created in Ottawa, and these are the big missions in Washington, London, Paris, Brussels, Bonn and Tokyo. Then we have another product in 34 missions that was developed in Ottawa, called the mission financial reporting system. It is simply a Lotus-based product, but it is very useful and very helpful.

• 1635

Mr. Stevenson: Do these locations speak to each other in any way other than by paper?

Mr. McCarthy: No. Basically, all the other missions operate on a variety of systems. Some have been developed by people on site with some computer expertise. Some are operating on strictly paper systems. We are working towards a single universal mission system, which is the compatible front end of the system that is in use in headquarters, that would tie into headquarters through a world-wide communications network. That world-wide communications network is a very large project that will take probably another six or seven years to be realized. So the ultimate solution we are looking for in the field of financial administration is six or seven years down the road. In the meantime, we are working very hard to find interim solutions that will satisfy our needs in terms of improved control and service to the staff and the management in the field.

M. Robitaille (Terrebonne): Ma question s'adresse à M. Dye et peut-être aussi à M. Chrétien.

Au dernier paragraphe de vos remarques, vous dites que le ministère doit prendre «le plus tôt possible le taureau par les cornes». Vous dites aussi:

[*Translation*]

M. McCarthy: Les quatre personnes en question sont des assistants de haut niveau qui nous aident à nous dépêtrer dans un très grand nombre de cas, et non seulement en ce qui a trait au problème des avances. Mais nous y avons consacré l'équivalent d'environ quatre personnes. Elles connaissent le fonctionnement du système financier central et savent comment chercher dans ce système, dans les dossiers, et le reste. Ce sont des gens très bien formés et très compétents. Nous sommes confiants qu'en prenant le temps nécessaire pour effectuer toutes les vérifications—et c'est un grand coup à donner—nous disposerons ensuite d'une base de données adéquate et fiable qui nous permettra de conserver ce système de responsabilité financière.

M. Stevenson: Quelle proportion de vos postes à travers le monde sont dotés, ne serait-ce que d'un petit ordinateur de moyenne gamme?

M. McCarthy: Le matériel informatique sert à bien des choses. Je pourrais à peine esquisser l'amorce d'une réponse par rapport à l'administration financière, car il y a des ordinateurs qui servent à bien d'autres fins dans les domaines de l'immigration, du commerce et ainsi de suite. Cependant, pour ce qui est de l'administration financière, il y a six missions où nous avons un système financier distinct créé à Ottawa: il s'agit des missions poids lourds à Washington, Londres, Paris, Bruxelles, Bonn et Tokyo. Nous nous servons d'un autre programme dans 34 missions, programme conçu à Ottawa que nous appelons le système de rapports financiers des missions. C'est un produit à base Lotus, mais il nous est très utile.

M. Stevenson: Et communique-t-on autrement que sur papier d'un endroit à l'autre?

M. McCarthy: Non. Fondamentalement, dans toutes les autres missions on se sert d'une variété de systèmes. Certains ont été conçus par des gens sur les lieux qui s'y connaissent en matière d'ordinateurs. D'autres se servent de supports papier, strictement. Nous nous dirigeons vers un système universel pour nos missions, compatible avec le système en place au centre administratif et dont tous les modules feraient partie d'un réseau de communication. Ce réseau de communication international est un projet d'importance dont la réalisation exigera probablement encore six ou sept ans. Donc, la solution ultime que nous cherchons à adopter dans le domaine de l'administration financière ne sera réalisée que dans six ou sept ans. En attendant, nous travaillons d'arrache-pied pour essayer de trouver des solutions intérimaires qui répondront à nos besoins pour ce qui est d'améliorer le contrôle et les services offerts au personnel et aux gestionnaires des bureaux locaux.

Mr. Robitaille (Terrebonne): My question is for Mr. Dye and perhaps also for Mr. Chrétien.

In the last paragraph of your comments you say that the department must "take the bull by the horns rather quickly". You also say:

[*Texte*]

. . .les lacunes . . .pourraient prendre des proportions plus grandes si l'on décentralise encore plus, comme proposé récemment, les pouvoirs pour les déléguer aux missions à l'étranger. Ce qui semble une proposition très réfléchie de la part du ministère ne démarrera sur des bases solides que si l'on prend d'abord la situation en main à Ottawa.

Pouvez-vous élaborer un peu là-dessus? Selon l'interprétation que je fais de ces remarques, on va décentraliser, on va recentraliser et on va finalement redécentraliser. J'aimerais comprendre un peu mieux ce que vous voulez dire.

M. Dye: Monsieur le président, est-il nécessaire de nettoyer la maison ici? M. Chrétien a peut-être une réponse à vous offrir.

M. Chrétien: Monsieur Robitaille, je suis content que vous posiez cette question, puisque c'est l'un des grands axes, l'une des grandes conclusions de la revue ministérielle qui a été entreprise par le Ministère et approuvée par M. Clark, M. Crosbie et M^me^ Landry en juin dernier.

L'idée est de transmettre à nos postes à l'étranger plus de responsabilités de gestion qu'ils n'en ont maintenant. À l'heure actuelle, beaucoup de nos chefs de mission diplomatique, qui sont des agents très seniors du gouvernement canadien, doivent obtenir l'approbation, parfois de paliers très inférieurs au Ministère, avant de mettre en oeuvre certaines directives du Service extérieur sur l'achat de matériel de bureau et de matériel de résidence.

L'idée est de décentraliser jusqu'à un certain point le *decision making* auprès de nos postes à l'étranger. C'est une tendance qui est retenue et mise en oeuvre par plusieurs pays amis ou semblables au nôtre.

• 1640

Évidemment, une plus grande délégation d'autorité présente certains risques. Il va falloir que nos chefs de mission décident, alors que jusqu'à maintenant, ils se retiraient et se cachaient derrière le *decision making* d'Ottawa pour éviter d'avoir à prendre certaines responsabilités.

Le but de ceci est d'avoir des décisions meilleures et plus rapides et de tenir compte des réductions budgétaires auxquelles nous devons faire face. Pourquoi aurions-nous une armée de commis pour prendre des décisions alors que nos gestionnaires sur place sont parfaitement capables de le faire?

M. Dye a raison de dire qu'il faut qu'on soit en mesure d'accepter ces plus grandes délégations d'autorité. Il faudra que nos postes soient équipés pour accepter ces délégations d'autorité. Dans beaucoup de nos missions à l'étranger, nous devrons avoir un personnel plus compétent, plus capable de gérer ces nouvelles responsabilitées qui lui seront transmises.

Donc, M. Dye a raison d'être inquiet. Jusqu'à un certain point, nous partageons ses inquiétudes. Il y a un risque, mais c'est un chemin que nous avons voulu identifier pour la gestion du Ministère au cours des années à venir. Nous devrons être prudents dans la mise en oeuvre de cette décision stratégique parce qu'elle présente effectivement certains risques.

M. Robitaille: Si je comprends bien les propos de M. Dye, avant d'aller plus loin dans cette direction-là, il faut commencer par faire le ménage ici. Par la suite, on pourra aller plus loin vers la décentralisation.

[*Traduction*]

. . .the deficiencies. . .may be compounded under the recent proposal to further decentralize authority to missions aboard. What appears to be a very thoughtful department proposal will take off from more solid grounds only if the situation in Ottawa is first brought under control.

Could you elaborate on that? According to my interpretation of these comments, you are going to decentralize then recentralize and finally re-decentralize. I would like to understand what you are saying a little better.

Mr. Dye: Mr. Chairman, do we have to do our housecleaning here? Perhaps Mr. Chrétien has an answer.

Mr. Chrétien: Mr. Robitaille, I am happy to hear that question because that is one of the great cornerstones, one of the major conclusions of the departmental review that was undertaken by the department and approved by Mr. Clark, Mr. Crosbie and Ms Landry last June.

The idea is to give our missions abroad more management responsibility than they have now. Presently, many of our heads of diplomatic missions, who are very senior agents of the Canadian government, have to obtain approval, sometimes from very junior levels in the department, before implementing certain External Affairs directives concerning the purchase of furniture and equipment for offices or residences.

The idea is to decentralize decision-making to a certain extent, in our missions abroad. It is a trend that has been followed and implemented by many friendly countries or countries like ours.

Of course, a greater delegation of authority presents some risk. Our heads of mission will have to make decisions where up to now they have been able to hide behind Ottawa's decision-making and avoid having to take certain responsibilities.

The object of the exercise is to have better and faster decisions and take into account the budget decreases we have to face. Why should we have an army of clerks making decisions while our managers in the field are perfectly capable of doing so?

Mr. Dye is right in saying that we have to be able to accept this greater delegation of authority. Our missions will have to be equipped to accept this delegated authority. In a lot of our missions abroad, we will have to have more competent staff who are better able to manage these new responsibilities.

So Mr. Dye is right to be concerned. To a certain point we also share his concerns. There is risk, but this is the direction we wanted to set for the department's management in the years to come. We have to be prudent in the implementation of this strategic decision because it does present some risk.

Mr. Robitaille: If I have understood Mr. Dye correctly, before going any further in that direction, things have to be cleaned up here first. After that, you will be able to go further towards decentralization.

[*Text*]

M. Chrétien: C'est cela. Il a raison: nous devrons nous équiper en conséquence.

M. Robitaille: M. Whittaker, du Nouveau parti démocratique, a abordé tout à l'heure le sujet dont je vais maintenant parler.

Dans un article de *La Presse* du 5 avril, on disait qu'il y avait 75,000$ de réclamations gonflées aux Affaires extérieures et que le ministère des Affaires extérieures avait recouvré près de 74,000$ auprès d'employés soupçonnés d'avoir gonflé leurs frais de déplacement.

Est-ce que cette situation semble être revenue sous contrôle?

M. Chrétien: Vous faites allusion au problème qui a été mentionné précédemment, soit le mauvais usage des billets d'avion.

Tout d'abord, j'aimerais indiquer aux membres du Comité que ce problème a été identifié par nos propres vérificateurs. Nous n'avons pas eu besoin de l'aide de M. Macdonald ou de M. Dye. C'est un problème que nous avons identifié nous-mêmes tard à l'automne 1988.

Dès que nous l'avons identifié, nous avons fait venir la Gendarmerie royale. Nous avons communiqué avec le bureau de M. Macdonald et toutes les agences centrales comme cela doit se faire. Nous avons porté ce fait à l'attention de nos autorités politiques et nous avons commencé le processus de récupération de ces fonds. Sans aller dans les détails, je peux vous dire que nous avons déjà récupéré une très grande partie des fonds qui doivent être récupérés.

Nous avons engagé un processus disciplinaire complexe, mais juste et bien adapté à chacun des centaines de cas auxquels nous devions faire face.

Nous avons traité ce dossier avec beaucoup de sérieux.

M. Robitaille: Vous avez une idée assez juste du problème.

M. Chrétien: Nous avons une idée très précise du problème et nous sommes en voie de le régler. Nous y sommes presque. C'est un cas complexe puisque nous devons vérifier plus de 45,000 réclamations. Cela vous donne une idée du travail qui doit être fait. On parle ici de quelques milliers de billets d'avion. On parle de vérifications qui doivent être faites.

Je comprends un peu les frustrations des membres du Comité qui se demandent pourquoi cela prend autant de temps. On parle de problèmes qui se sont posés il y a quelques années.

Permettez-moi de vous donner un exemple. Ces billets d'avion doivent être vérifiés auprès de toutes les compagnies d'aviation un peu partout à travers le monde. Croyez-moi, vérifier la validité d'un billet d'avion auprès d'une compagnie d'aviation comme Middle East Airlines est très difficile ces jours-ci. Les délais sont parfois insurmontablement longs et très frustrants.

Cela dit, c'est un processus juste, droit, intègre et systématique qui va nous mener à la solution du problème.

• 1645

J'espère avoir bien répondu à votre question.

M. Robitaille: Donc, la situation ne risque pas de se reproduire. Vous avez maintenant les éléments nécessaires pour qu'elle ne se reproduise pas, n'est-ce pas?

[*Translation*]

Mr. Chrétien: That is it. He is right: we have to set things up accordingly.

Mr. Robitaille: Mr. Whittaker, from the New Democratic Party, initiated the subject I would now like to talk about.

In an article in *La Presse*, on April 5, it said there were $75,000 worth of inflated claims at External and that the department had recovered some $74,000 from employees suspected of having inflated their travel claims.

Does this situation now seem to be under control?

Mr. Chrétien: You are alluding to the problem that was mentioned earlier, the misuse of airplane tickets.

First of all, I would like to indicate to the members of the committee that this problem was raised by our own internal auditors. We did not need the help of Mr. Macdonald or Mr. Dye on that. We uncovered that problem ourselves in the late fall of 1988.

As soon as we determined that there was a problem, we called in the RCMP. We communicated with Mr. Macdonald's office and all other central agencies, as must be done in such cases. We brought this to the attention of our political authorities and started the process leading to the recovery of these funds. Without boring you with the details, I can tell you that we have already recovered a large part of what was to be recovered.

We have begun a complex disciplinary process which, however, is a fair one properly adapted to the hundreds of cases we have to deal with.

We have dealt with this very seriously.

Mr. Robitaille: You have a rather good idea of the problem.

Mr. Chrétien: We have a very precise idea of the problem and we are in the process of solving it. We are almost through. It is a complex case because we have to verify over 45,000 claims. That gives you an idea of the work that has to be done. We are talking about thousands of airplane tickets. The verifications must be done.

I understand the frustration of the committee members who are wondering why it is taking so long. We are talking about problems that arose some years ago.

Let me give you an example. These airplane tickets have to be verified with all kinds of airlines all around the world. Believe me, verifying the validity of an airplane ticket with a company like Middle East Airlines is very difficult these days. The delays are sometimes unavoidably long and always very frustrating.

That said, this is a process which is fair, straight, honest and systematic and will allow us to solve the problem.

I hope I have answered your question.

Mr. Robitaille: So, this probably will not happen again. You now have the elements you need so it will not happen again, do you not?

[*Texte*]

M. Chrétien: Oui, le message qui a été transmis à nos employés à la suite de ce problème a été très, très fort. D'ailleurs, c'est un problème qui, jusqu'à un certain point, reflétait un problème plus fondamental qui est celui de la culture, etc., et qui devait être corrigé. Je peux assurer aux membres de ce Comité que nous voulons avoir les standards les plus élevés d'intégrité pour ce qui est de l'administration de ces directives qui régissent nos employés à l'étranger.

M. Robitaille: Je remercie M. Chrétien pour la qualité de ses réponses.

Mr. Bellemare: Mr. McCarthy, you stated that there are errors in the data base—there is an admission—and then you said there was a major clean-up on the way and that outstanding advances did not follow personnel. Later on, after another question from another person, you made a reference to giving missions greater say in accounting.

How could the missions. . .one could think of outlandish places, because then you started making excuses for the monetary exchange problems you have, as if you were non-experts in international affairs. To me it sounds unprofessional to admit something like that. You are experts in external affairs. You are not someone from down the street who decides to get mixed up in foreign currencies. You are the experts.

Are you going to give the missions more authority in accounting?

M. Chrétien: Monsieur Bellemare, votre question est un peu dans la même veine que celle de M. Robitaille.

L'idée est de former des gens qui seront nos administrateurs dans nos ambassades à l'étranger et qui seront en mesure de jouer un rôle plus important dans les différentes comptabilités qui s'exercent au sein d'une ambassade.

Nous n'en sommes pas encore là. Nous avons de sérieux problèmes dans beaucoup de nos ambassades. Je suis le premier à reconnaître qu'au fil des ans, nous n'avons pas réussi à former suffisamment d'administrateurs compétents, de sorte que, dans certaines de nos ambassades les plus difficiles dans le monde, dans certains des environnements les plus difficiles, nous avons parfois un administrateur qui n'en est un que de nom, qui n'a pas reçu la formation financière nécessaire, qui, dans certains cas, n'a même pas la formation de base nécessaire pour bien jouer son rôle. Notre objectif est de former graduellement un cadre d'administrateurs solides, compétents, qui pourront jouer un rôle plus important au niveau des comptabilités d'une ambassade.

Vous soulevez toute la question de ce que l'on appelle en anglais l'*accountability*. Nous voulons rendre nos chefs de mission plus *accountable*, plus responsables, mais pour cela, il faudra leur donner les moyens d'accepter une plus grande responsabilité.

Vous avez fait allusion aux taux de change. Je peux vous assurer une chose. Nous avons des critères très rigoureux, très stricts, qui forcent nos employés à respecter les taux de change officiels dans toutes nos ambassades à l'étranger. Nos

[*Traduction*]

Mr. Chrétien: Yes, the message sent to our employees after this came up was very, very strong. Anyway, it is a problem which, to a point, was the reflection of a more fundamental problem having to do with culture and so forth and which should be corrected. I can assure the members of the committee that we want to have the highest standards of integrity in the management of these directives governing our employees' conduct abroad.

Mr. Robitaille: I thank Mr. Chrétien for the quality of his answers.

M. Bellemare: Monsieur McCarthy, vous avez dit qu'il y a des erreurs dans la base de données, voilà quand même un aveu, et vous avez ensuite dit qu'on prévoyait un gros nettoyage et que les avances en souffrance ne suivaient pas le personnel. Plus tard, suite à une autre question de quelqu'un d'autre, vous avez dit quelque chose à propos de donner un plus gros mot à dire aux missions en matière de comptabilité.

Comment ces missions... on peut penser à toutes sortes d'endroits exotiques, car vous avez alors commencé à présenter des excuses à propos des problèmes de taux de change que vous avez, tout comme si vous n'étiez pas des experts en matière d'affaires internationales. Cela me semble fort peu professionnel, un aveu comme celui-là. Vous êtes nos experts en affaires extérieures. Vous n'êtes pas le petit épicier du coin qui décide de boursicoter avec les taux de change. Vous êtes nos experts.

Allez-vous donner plus de pouvoir à nos missions à ce niveau?

Mr. Chrétien: Mr. Bellemare, your question is something like Mr. Robitaille's.

The idea is to train the people who are going to be the managers in our embassies abroad and who will be able to play a more important role in the different kinds of accounting you have within an embassy.

We are not there yet. We have serious problems in many of our embassies. I am the first to recognize that over the years we have not managed to train enough competent administrators, which means that in some of our most difficult embassies throughout the world, in some of the most difficult environments, we sometimes have an administrator who is a manager in name only, who has not had the necessary financial training and who, in some cases, does not even have the necessary basic training to discharge his duties properly. Our objective is to gradually train a cadre of solid and competent administrators who will be able to play a bigger role in an embassy's accounting.

You are raising the whole question of accountability. We want to make our heads of missions more accountable, more responsible, but for that we have to give them the means to accept more responsibility.

You talked about the exchange rates. I can tell you this. We have very rigorous and very strict criteria that force our employees to respect official exchange rates in all our embassies abroad. Our criteria are among the most stringent

[*Text*]

critères sont parmi les plus durs au monde. Nous n'avons absolument rien à envier à qui que ce soit de ce point de vue-là. Sans entrer dans les détails, je pourrais vous informer, à titre plus personnel, de situations que nous avons vécues au fil des ans et qui démontrent le bien-fondé de ce que j'avance.

Donc, nous avons des critères très rigoureux quant au respect des taux de change officiels dans nos ambassades. Nous n'acceptons pas que nos employés se prêtent à des jeux destinés à frauder qui que ce soit avec l'argent qui appartient à la Couronne.

• 1650

M. Bellemare: Vous nous avez donné une réponse très diplomate. J'aimerais vous rappeler que les Affaires extérieures existent au moins depuis la guerre de 1945. La guerre s'est terminée en 1945. Je peux concevoir qu'entre 1939 et 1945, vous aviez de la difficulté à trouver des experts, mais déjà 45 ans ont passé. Quarante-cinq ans! Vous prenez pas mal de temps à vous adapter.

En 1989, vous aviez des problèmes majeurs comme si vous étiez une nouvelle troupe de louveteaux en bas de la rue. Vous nous parlez de petits problèmes. M. Kenneth Dye nous a dit tout à l'heure que ce n'était pas plus compliqué que l'exploitation d'un magasin du coin. Vous n'êtes sûrement pas un magasin du coin. Vous êtes un organisme beaucoup plus important.

J'aimerais maintenant m'adresser au contrôleur général. C'est lui qui devrait contrôler. Il est payé pour contrôler. Il n'a pas de problème: il ne va pas à l'extérieur.

Mr. Macdonald, according to the guidelines of financial administration from Treasury Board, the big watch-dog in Canada, an accountable advance is the responsibility of the individual to whom it was issued. In chapter 10 of one of your big books on procedure, page 1084 of the *Guide on Financial Administration*, it says:

The guidelines go on to say that the deputy head may

—not "must", but "may"—

demand repayment within 30 days, and if the repayment is not received he may take other measures to recover the advance.

Is this the way you operate your business, that you "may" do it, not "must"? It is my money; it is the Canadian people's taxes you are dealing with. Why are you using the word "may" and not "must"?

Mr. Macdonald: Mr. Bellemare, I would like to commend you for reading the *Guide on Financial Administration*.

Mr. Bellemare: A lot of people in the government have not read it.

Mr. Macdonald: It is an occurrence that is somewhat too rare. In terms of the accountable advance regulations, the "may" indicates that in those cases where for whatever good and valid reason it is inappropriate to recover them within 30 days, it may indicate that it can be a longer period of time. The deputy minister has the discretion.

It can also be a shorter period of time. I believe in the case of the regulations to which Mr. Chrétien referred a few minutes ago, their regulations are more stringent. They say 10 days.

[*Translation*]

in the world. We have nothing to learn from anyone on that score. Without going into the details, I could tell you, on a more personal level, about some of the situations we have seen over the years and which could serve as the proof of the pudding.

So we do have very stringent criteria as to official exchange rates in our embassies. We cannot have our employees playing little games that only serve to defraud somebody or other with funds belonging to the Crown.

Mr. Bellemare: You have given us a very diplomatic answer. I would like to remind you that External Affairs has been in existence at least since the 1945 war. The war finished in 1945. I can imagine that between 1939 and 1945 you may have had problems finding experts, but 45 years have gone by now. Forty-five years! You do seem to be taking a bit of time to adapt.

In 1989, you had major problems, just as though you were a new troop of cub scouts from down the street. You make noises about small problems. Mr. Kenneth Dye told us a while ago that this is no more complicated than doing the books for the corner grocery store. You are certainly not the corner grocery store. You are a far more important organization.

I would now like to address the Comptroller General. He is the one that should be controlling. He is paid to do so. He has no problems: he does not deal with the outside world.

Monsieur Macdonald, d'après les directives sur l'administration financière du Conseil du Trésor, notre gros chien de garde au Canada, l'avance comptable est la responsabilité de la personne à qui elle est remise. Au chapitre 10 d'un de vos gros bouquins sur la procédure, page 1084 du *Guide sur l'administration financière*, on dit bien:

Les directives disent bien que le sous-chef peut

—non pas «doit», mais «peut»—

exiger le remboursement dans les 30 jours et si le remboursement n'est point reçu il peut prendre d'autres mesures pour recouvrer cette avance.

C'est comme ça que vous gérez votre boutique, vous «pouvez» et non pas «devez»? C'est mon argent; c'est l'argent du contribuable canadien dont il s'agit. Pourquoi dites-vous «peut» au lieu de «doit»?

M. Macdonald: Monsieur Bellemare, je dois d'abord vous féliciter d'avoir lu le *Guide sur l'administration financière*.

M. Bellemare: Beaucoup de fonctionnaires ne l'ont pas lu.

M. Macdonald: C'est un événement un peu trop rare. Pour ce qui est des règlements concernant l'avance comptable, le «peut» signifie que dans les cas où pour de bonnes et valables raisons il est impossible de recouvrer ces avances dans les 30 jours, le délai peut être prolongé. C'est à la discrétion du sous-ministre.

Le délai peut aussi être moins long. Dans le cas des règlements dont parlaient M. Chrétien un peu plus tôt, il me semble que c'est plus sévère. C'est 10 jours.

[*Texte*]

Over the last decade, Mr. Bellemare, we have tended to avoid telling departments how to do their jobs. What we try to do is indicate to them the intent of what is desired, that accountable advances be repaid. This allows them the discretion and judgment to determine the best means within their area of responsibility to ensure that it happens. We do not go out and do pre-audits to ensure that happens. We have a system of post-audit that detects when things get out of hand.

Mr. Chrétien pointed out that in the foreign service directives travel problem, internal audit found it. In his attest function, Mr. Dye finds things out. A variety of means are brought to our attention.

I do not apologize for the wording of that regulation. It is by intent, it is desirable, and I think it is necessary.

Mr. Bellemare: Can I ask all the questions I want and stay here as late as I want? If I am going to have long-winded answers...

Mr. Wilson: I want to ask a couple of questions by way of clarification. Mr. Chrétien, I believe in response to one of my earlier questions you indicated that you intended to have all these outstanding accounts cleaned up within the next month. Perhaps that was a general statement of intent. Obviously you are not going to have them all cleaned up within the next month. What is your response?

Mr. Chrétien: If there is a delay, it will be a very small one.

• 1655

Mr. Wilson: Several times I have heard the word "culture" used, and I think it is in the sense of the way things were. When you use it, are you suggesting that in the past there has been a bit of a laxity in that perhaps some of these advances were viewed as an entitlement, that there had been half-hearted attempts at recovery and no haste in securing repayment?

Mr. Chrétien: I am glad you are raising the question, Mr. Wilson, of the culture of the department. This is an issue we could discuss for quite a long time.

Mr. Wilson: Twenty seconds will do—unless it is coming off of someone else's time.

Mr. Chrétien: Let me simply tell you this. Remember what External Affairs has been throughout the years. We have a long history. Our department was perhaps identified as a pure policy department and was recruiting a certain breed of person. I am telling you that today it is no longer possible to have that kind of department. We have to have not only good policy advisers but good managers, and we have to recruit people who will be able to do both.

[*Traduction*]

Pendant la dernière décennie, monsieur Bellemare, nous avons plutôt évité de dire aux ministères comment faire leur travail. Ce que nous faisons, c'est que nous leur disons quelle est l'intention, c'est-à-dire que les avances comptables doivent être remboursées. Cela leur donne entière discrétion pour juger des meilleurs moyens de ce faire dans leur domaine de compétence. Nous ne faisons pas de pré-vérification pour nous assurer que cela se produit. Nous avons un système de post-vérification pour nous avertir lorsque les choses se détraquent un peu.

Monsieur Chrétien a souligné qu'il y avait un problème au niveau des directives sur les voyages au sein du service extérieur et que c'est leur service de vérification interne qui a découvert le pot aux roses. M. Dye aussi, dans l'exercice de ses fonctions, découvre certaines choses. Bien des choses sont portées à notre attention.

Le libellé de ce règlement ne me gêne pas du tout. C'est rédigé ainsi intentionnellement, c'est ce qui est désirable et, à mon avis, nécessaire.

M. Bellemare: Puis-je poser toutes les questions que je veux et rester ici aussi longtemps que je le veux? Si j'ai droit à ces réponses qui n'en finissent pas...

M. Wilson: J'ai quelques questions à poser, pour éclaircissement. Monsieur Chrétien, en réponse à l'une de mes questions tout à l'heure il me semble que vous avez dit que vous vouliez tout nettoyer cette question des avances comptables d'ici un mois. Peut-être était-ce là une déclaration d'intention. De toute évidence, vous ne réussirez pas à tout faire en un mois. Qu'est-ce que vous en dites?

M. Chrétien: S'il y a un retard, le retard ne sera pas très long.

M. Wilson: J'ai souvent entendu utiliser le mot «culture», et je pense que cela reflétait la situation qui existait auparavant. En utilisant ce terme, voulez-vous dire qu'il y a eu par le passé un certain laxisme qui a permis à certains employés de considérer que ces avances étaient des sommes qu'ils n'avaient pas à rembourser, que l'on n'a pas vraiment fait tellement d'efforts pour recouvrer ces sommes et s'assurer de leur remboursement?

M. Chrétien: Monsieur Wilson, je suis heureux que vous souleviez la question de la culture du ministère. Nous pourrions nous étendre fort longtemps sur le sujet.

M. Wilson: Vingt secondes suffiront—sauf si c'est sur le temps accordé à quelqu'un d'autre.

M. Chrétien: Permettez-moi tout simplement de vous dire ceci. Souvenez-vous de ce qu'a toujours été le ministère des Affaires extérieures. Nous avons une longue histoire. Notre ministère était peut-être reconnu par le passé comme une entité à caractère purement politique et ne recrutait qu'une certaine catégorie de personnes. Je vous affirme qu'aujourd'hui, cela n'est plus possible. Nous devons non seulement avoir de bons conseillers en matière de politique, mais aussi de bons gestionnaires, et nous devons aussi recruter des gens qui ont la capacité de faire les deux.

[*Text*]

Again, we are changing the culture and putting a much greater emphasis than we have perhaps in the past on managerial skills as opposed to pure policy skills. That is an indication of a desire to correct a situation that goes back a long, long time.

Mr. Wilson: I have a question for Mr. Macdonald. Under the Financial Administration Act's means for recovery and so on, is interest charged on overdue accounts? Under the Income Tax Act, for example, overdue tax clearly accrues interest. I am trying to understand why overdue advances in the matter we are talking about would not also.

Mr. Macdonald: Mr. Wilson, there is no general provision for the charging of interest within the Financial Administration Act at this time. However, Bill C-91, which has just received first reading in the House, has a clause that will amend the FAA to permit, by regulation of Treasury Board, application of interest to more specific things.

However, at this time, and to the best of my knowledge, there is no provision within the regime under which External Affairs is operating to charge interest on accountable advances. Where it does exist at the present time it tends to be specified in the act; for example, the Income Tax Act or other specific legislation. But if Bill C-91 receives passage, we will then have the capacity to apply interest more generally throughout the financial transactions of government.

Mr. Wilson: In your opening statement, Mr. Dye, you referred to perhaps $25 million in outstanding advances, an estimated half of which is likely overdue. Insofar as External is concerned—and this relates to External specifically—we are talking about the cost to the treasury, to the taxpayers of the country, being the market interest on $1.5 million a year.

I am just wondering if you could extend the comment to the entire Public Service. Do you detect the same problem relative to all of the other departments of government? If so, comparing the size of the bureaucracy in External Affairs with the overall bureaucracy, how much do you believe to be outstanding in total and how much of that would be considered to be overdue?

Mr. Dye: Chairman, I agree with Mr. Wilson's analysis of the $25 million perhaps costing $1.5 million.

The audit does not necessarily apply to all the other departments, but while I might class their situation as deplorable and unbusinesslike, I think in some ways that same attribute is across the Public Service. It is a matter of culture again. The public servant is very interested in delivering government services. I am generalizing, because there are some excellent business-like people in the Public Service who do collect the bill. Save for the tax department, they tend not to go rushing after money due to the government. The effort expended by public servants in the majority of departments, in my view, would be to deliver the service and collect later.

[*Translation*]

Nous modifions la philosophie du ministère et nous insistons peut-être beaucoup plus que nous l'avons fait par le passé sur les qualités de gestion par opposion aux pures compétences en matière de politique. Cela démontre bien une volonté de redresser une situation qui remonte très loin.

M. Wilson: J'ai une question à poser à M. Macdonald. Dans la Loi sur la gestion des finances publiques, est-il prévu que des intérêts soient imposés sur des comptes en souffrance? Dans la Loi de l'impôt sur le revenu, par exemple, c'est bel et bien le cas sur les soldes d'impôt qui sont dus. J'essaie de comprendre pourquoi il n'en irait pas de même dans le cas d'avances dont le remboursement est en souffrance.

M. Macdonald: Monsieur Wilson, à l'heure actuelle, il n'y a pas de disposition générale à l'égard de l'imposition d'intérêts sur les avances non remboursées dans la Loi sur la gestion des finances publiques. Toutefois, dans le projet de loi C-91, qui vient tout juste de passer l'étape de la première lecture à la Chambre, il y a un article qui modifiera la LGFP pour permettre, par voie de règlement du Conseil du Trésor, l'imposition d'intérêts dans des cas plus précis.

Toutefois, à l'heure actuelle, autant que je sache, rien, dans le régime sous lequel fonctionne le ministère des Affaires exétieures, ne permet d'imposer des intérêts sur les avances. Dans les cas où c'est permis, la chose est précisée dans la loi; par exemple, dans la Loi de l'impôt sur le revenu ou d'autres lois pertinentes. Mais si le projet de loi C-91 est adopté, nous pourrons alors imposer des intérêts d'une manière plus générale dans toutes les opérations financières du gouvernement.

M. Wilson: Dans votre déclaration préliminaire, monsieur Dye, vous avez dit qu'il y avait pour environ 25 millions de dollars d'avances qui n'ont pas encore été remboursées, dont vous estimez que la moitié est probablement en souffrance. En ne considérant que le cas du ministère des Affaires extérieures, on peut considérer que cette somme de 25 millions de dollars qui lui est due prive le Trésor, les contribuables du Canada, d'un revenu d'intérêt de 1,5 million de dollars annuellement.

Pourriez-vous extrapoler pour l'ensemble de la fonction publique? Le même problème existe-t-il aussi dans tous les autres ministères du gouvernement? Le cas échéant, toutes proportions gardées, combien d'avances de ce genre ne sont pas remboursées et quelle en serait la proportion en souffrance, selon vous, dans l'ensemble de la fonction publique?

M. Dye: Monsieur le président, je suis d'accord avec M. Wilson. Ces avances de 25 millions de dollars nous coûtent peut-être 1,5 million de dollars.

La vérification ne s'applique pas forcément à tous les autres ministères, mais bien que je puisse qualifier la situation de déplorable sur le plan de la gestion financière, je pense que cela vaut aussi pour l'ensemble de la fonction publique. C'est encore une fois une question d'attitude. Le fonctionnaire s'intéresse avant tout à la prestation des services. Je généralise, parce qu'il y a d'excellents gestionnaires dans la fonction publique, qui veillent à ce que les services soient payés. À l'exception du service de l'impôt, les ministères n'ont pas tellement l'habitude de courir après l'argent qui est dû au gouvernement. Dans la plupart des ministères, les principaux efforts des fonctionnaires vont vers la prestation des services, selon moi, et ensuite, vers le paiement de ces services.

[*Texte*]

• 1700

Collecting is a much lower priority in the Public Service than in the private sector, where if you do not collect you do not pay the staff the next week and you are bankrupt. It is a different culture. We have many examples. In fact, in this year's report there are a number of examples where collectivity, the going out and getting the money due to the Canadian treasury, has not been carried out in a business-like and prompt fashion.

Mr. Wilson: If there is roughly $25 million outstanding in External, then what is the grand total at any given time throughout the entire bureaucracy, all of the departments of government? I am sure you are able to venture a ballpark figure. Could we assume that perhaps half is overdue? What is the interest cost that we could extrapolate from that on an annual basis?

Mr. Dye: I do not happen to have a copy of the Public Accounts handy at the table with me, but the number would be very large, and a large part of it would be overdue. Perhaps Mr. Macdonald, as chief accountant of the country, could table the numbers with you. I could find them reasonably fast, I think.

Mr. Wilson: You are usually pretty good at this. I have a feeling you are not far off. We do not need it down to the penny. Round it off to the nearest dollar.

Mr. Dye: This may take a little research, Mr. Chairman. I apologize for that. Section 4 is accounts receivable, and presumably that is where it is. The government does not book the income tax receivables, but they do give information on it. That would be the largest sum I would hazard to guess. In non-tax receivables I see a figure here, Mr. Chairman. I have a total non-tax revenue receivable here of $213 million. Does that sound right? At any rate, it is a very large number. You will see in our annual report that we cite slow collection processes verging on ineptitude at times.

Mr. Macdonald: It is important to understand that accountable advances outstanding are not necessarily moneys that the employee must repay. An uncompleted travel claim with appropriate receipts will discharge all or a portion of the accountable advance. I cannot give you a number right now in terms of the amount of imputed interest. I think it would be dangerous to look at all accounts receivable without a detailed and thorough analysis.

I have to agree with Mr. Dye that the motivation we have within our financial management system has not been such that individual line managers have been as active in pursuing revenues as they could have been. I do not think this represents a dereliction of duty; it is more a reflection of the system of incentives whereby funds generally collected are not credited to the budget of the individual manager but flow into the CRF. That is why Bill C-91 proposes that

[*Traduction*]

La perception a beaucoup moins d'importance dans la fonction publique qu'elle n'en a dans le secteur privé, parce que s'il ne rentre pas d'argent, on ne pourra pas payer les salaires à la fin de la semaine, et ce sera bientôt la faillite. C'est une situation bien différente. Nous avons de nombreux exemples... En fait, dans le rapport de cette année, il y a un certain nombre d'exemples qui illustrent que la perception des sommes dues au Trésor canadien n'a pas été exécutée avec diligence et promptitude.

M. Wilson: S'il y a environ 25 millions de dollars qui sont en souffrance aux Affaires extérieures, quel est alors le grand total à un moment donné dans toute la fonction publique, pour tous les ministères du gouvernement? Je suis sûr que vous pouvez avancer un chiffre quelconque. Pouvons-nous supposer que la moitié de cette somme est en souffrance? Quel est le coût en intérêt que nous pourrions extrapoler sur une base annuelle?

M. Dye: Je n'ai pas de copie des Comptes publics avec moi, mais la somme serait très importante, et une bonne partie de cette somme serait en souffrance. En tant que chef comptable du pays, M. Macdonald pourrait peut-être vous communiquer ces chiffres. Je pourrais les trouver assez rapidement, je pense.

M. Wilson: Vous êtes habituellement assez bon là-dedans. J'ai l'impression que vous n'êtes pas tellement loin de la vérité. Nous n'avons pas besoin d'un chiffre extrêmement précis. Donnez-nous tout simplement une idée de la chose.

M. Dye: Cela demandera peut-être un peu de recherche, monsieur le président, et je m'en excuse. À la partie 4, ce sont les comptes débiteurs, et c'est probablement là que ça se trouve. Le gouvernement n'inscrit pas à ses livres les impôts sur le revenu qui lui sont dus, mais il y a toutefois des renseignements là-dessus. Ce serait probablement la somme la plus importante que je me risquerais à avancer. Pour les comptes débiteurs qui ne sont pas de l'impôt, il y a un chiffre, ici, monsieur le président. Il s'agit d'un total de 213 millions de dollars. Cela est-il juste? Quoi qu'il en soit, la somme est très importante. Vous constaterez, dans notre rapport annuel, que nous qualifions parfois la lenteur de la perception des sommes qui sont dues au gouvernement d'inaptitude.

M. Macdonald: Il faut toutefois comprendre que les avances ne sont pas forcément des montants que l'employé doit rembourser. Une note de frais de déplacement incomplète, qui n'est pas accompagnée des reçus appropriés, élimine en tout ou en partie le droit à l'avance qui a été consentie. Je ne peux pas vous donner de chiffres, pour l'instant, pour ce qui est des intérêts qui sont imputés. Il serait en effet dangereux de considérer tous les comptes débiteurs sans une analyse détaillée et en profondeur.

Je suis d'accord avec M. Dye que notre système de gestion financière n'incite pas tellement les gestionnaires à récupérer les sommes qui sont dues au gouvernement. Ce n'est pas un manquement à leur devoir, mais davantage le reflet d'un système qui fait en sorte que les fonds perçus ne sont pas crédités au budget du gestionnaire, mais plutôt au Trésor. C'est pourquoi, dans le projet de loi C-91, on propose que le Parlement puisse permettre à certains

[*Text*]

Parliament be enabled to grant certain program departments whose user charges form a significant portion of their expenditures the ability to offset revenues against expenditures.

We are all actively engaged in trying to make everyone more aware of it. That is why we have had a cash management initiative in place for more than five years that has been working very well. But we have a fair way to go.

Mr. Wilson: But there is an interest cost to the extent the accounts are overdue?

Mr. Macdonald: There is indeed.

Mr. Wilson: Yes, definitely.

The Chairman: And you say that some of these accounts are still considered overdue because people have not returned the appropriate receipts to validate the spending of the money? Is that it?

• 1705

Mr. Macdonald: Mr. Chairman, if I take a trip on March 30, and I go away for a month and come back on April 30, and I was advanced $1,000 for my trip, I will appear in here. And if I submit the documentation that says I spent $1,080 on May 2, then I will get $1,000 back and I will get an additional $80, and it will mean that there was no particular interest cost. It represents an incomplete transaction.

There is no question that some of these things are away overdue. But that is why both Mr. Dye and Mr. Chrétien referred to aged receivables. How many are 30 days, 60 days, 90 days? It is standard practice. I think it is only after you look at that in detail that you can really come up with a hard number. A ballpark number, anyone could make it. I would hesitate to come up with an estimate without undertaking a lot of detailed analysis that would require going back to all departments and trying to derive an aged accounts receivable for each of the receivables that are now booked.

The Chairman: But you did not answer my question on those other things. My question was: if you turned in your receipts, does your name disappear from the list?

Mr. Macdonald: If I turn in my receipts and my claim is discharged, yes, I am off the list. But the list is printed. And if I have not cleared it by April 30, then I am on the list. I have no idea how many, but a certain percentage of the names that appear in the Public Accounts as being outstanding as of April 30 are not outstanding today.

The Chairman: But if you are on the list for several April 30ths, then it is getting a bit serious.

Mr. Macdonald: Do you mean successive years or all in the same year?

The Chairman: Well, some of these are three years old.

Mr. Macdonald: Yes.

[*Translation*]

ministères de conserver les sommes perçues et de les créditer à leur budget.

Nous travaillons tous très activement à informer tous les intéressés de cette possibilité. C'est pourquoi nous avons une initiative de gestion de la trésorerie que nous avons entreprise il y a plus de cinq ans, et qui fonctionne très bien. Mais il y a encore beaucoup à faire.

M. Wilson: Mais il y a un coût en intérêt pour les comptes qui sont en souffrance?

M. Macdonald: En effet.

M. Wilson: Oui, absolument.

Le président: Et vous dites que certains de ces comptes sont encore considérés en souffrance parce que les intéressés n'ont pas fourni les reçus appropriés pour confirmer leurs dépenses? Est-ce bien cela?

M. Macdonald: Monsieur le président, disons que je prends l'avion le 30 mars, que je suis parti pendant un mois, que je reviens le 30 avril, et qu'on m'avait avancé 1,000$, alors mon avance sera consignée ici. Et si je présente des documents qui prouvent que j'ai dépensé 1,080$, le 2 mai, je serai alors crédité de 1,000$ et je recevrai encore 80$, et cela n'aura occasionné aucuns frais d'intérêt particuliers. Cela représente une opération incomplète.

Il ne fait aucun doute que certaines de ces avances sont en souffrance depuis longtemps. Mais c'est précisément pour cette raison que M. Dye et M. Chrétien ont fait allusion aux listes chronologiques des comptes débiteurs. Combien de comptes remontent à 30 jours, 60 jours, 90 jours? C'est une pratique courante. Ce n'est qu'à la suite d'un examen détaillé que l'on peut vraiment donner un chiffre précis. N'importe qui peut faire une approximation. J'hésiterais plutôt à avancer un chiffre sans avoir au préalable effectué une analyse détaillée qui exigerait de revenir sur les bilans de tous les ministères pour tenter d'établir une liste chronologique des comptes des débiteurs qui figurent dans les livres des ministères.

Le président: Mais vous n'avez pas répondu à ma question. Si vous remettez vos reçus, je vous ai demandé si votre nom disparaît de la liste.

M. Macdonald: Si je remets mes reçus et si ma réclamation est acceptée, oui, mon nom est rayé de la liste. Mais la liste est imprimée. Et si tout n'est pas réglé avant le 30 avril, il y sera encore. Je ne sais pas à combien de personnes cela s'applique, mais il y a une certaine proportion des noms qui figurent dans les Comptes publics, à la rubrique des comptes en souffrance, au 30 avril, qui ne devraient plus y être aujourd'hui.

Le président: Mais, dans les cas où le nom apparait à la liste pendant plusieurs 30 avril, la situation devient un peu plus grave.

M. Macdonald: Vous voulez dire pendant plusieurs années de suite, ou au cours de la même année?

Le président: Enfin, certains de ces noms sont là depuis trois ans.

M. Macdonald: Oui.

[*Texte*]

Mr. Whittaker: I would like to venture into a slightly different aspect of this, Mr. Chrétien. One of the things you and I both know is that the public is looking, as we as parliamentarians are, to our departments spending less and managing better. One of the things the Auditor General's report has pointed out—and I think this is also reflected in his past reports—is some of the problems with the impact of staff rotations and the rapidity in which you rotate staff. I am wondering if you have looked in particular at the length of time you allow a staff person to remain in a posting, and are you looking at extending that for the better management of the public's money?

Mr. Chrétien: Mr. Whittaker, I am glad you raised that question because rotation, *permutation en français*, is indeed one of the great specificities of External Affairs. As you know, we rotate our people constantly throughout the world. I would say that each year a good 30% of our employees will be rotated. In a sense it is a permanent carousel. It is very difficult to manage a system where your people do not stay in place long enough, and it is especially true in some parts of the department. It is particularly true in the area of administration and financial management.

But, yes, we have had a very hard look at this issue, and we have decided to slow down, and we are keeping our people in place, both at headquarters and in the field, for longer periods of time. But you have to have a system that is fair. We have to take into account the difficulties of some environments.

As for some of our level 5 postings to very difficult environments, people stay there just two years; and when I say two years, sometimes it means 21 months, because the posting cycle normally takes place in the summer. So people get to their post in September, and because of kids in school and all of that, they will stay barely two years because they have to come back to register their children in school, etc. Accountability is more difficult to implement in this kind of system.

But to answer your question on our people in the field now, we have taken a number of decisions to leave them there longer—four years instead of three, three years instead of two—and the same at headquarters, to make sure there is greater stability and therefore much better accountability.

• 1710

Mr. Whittaker: Is there a specific policy within the department that says that in this posting right now you will only remain *x* number of years?

Mr. Chrétien: Yes. We have rated all our posts in terms of the difficulties generated by those environments or the difficulties experienced by our staff. If my memory is correct, we have five categories. The level 1 are the so-called easy

[*Traduction*]

M. Whittaker: Je voudrais m'avancer sur un aspect un peu différent de celui-là, monsieur Chrétien. L'une des choses que vous et moi savons c'est que le public, autant que les parlementaires, veut que les ministères dépensent moins et gèrent mieux les deniers publics. Dans le rapport du vérificateur général—et je pense que c'était aussi le cas dans ses rapports antérieurs—on soulève certains problèmes qu'engendrent la permutation du personnel et la rapidité avec laquelle elle se fait. Je me demande si vous avez songé en particulier au temps que passe un employé dans un poste, et si vous envisagez la possibilité d'en prolonger la durée dans l'intérêt, justement, des deniers publics?

M. Chrétien: Monsieur Whittaker, je suis heureux que vous posiez la question au sujet de la permutation, parce que c'est en effet l'une des caractéristiques importantes des Affaires extérieures. Comme vous le savez, nous faisons continuellement la permutation de nos employés partout dans le monde. Je dirais que chaque année, au moins 30 p. 100 de nos employés changent de poste. On pourrait dire que c'est un carrousel qui ne s'arrête jamais. Il est très difficile de gérer un système dans lequel les employés ne demeurent pas en place suffisamment longtemps, et cela vaut particulièrement dans certaines parties du ministère. La chose est particulièrement vraie dans le secteur de l'administration et de la gestion financière.

Mais, oui, nous avons examiné cette question de très près, et nous avons décidé de ralentir le mouvement. Nous gardons nos gens en place plus longtemps, tant à l'administration centrale que dans nos bureaux à l'étranger. Mais il faut que le système soit juste. Nous devons tenir compte des difficultés que présentent certains milieux.

Dans le cas de certains postes de niveau 5, dans des environnements très difficiles, les affectations ne sont que de deux ans; et deux ans, parfois, c'est davantage 21 mois, parce que le cycle des réaffectations s'effectue normalement pendant l'été. Les gens rejoignent donc leur nouvelle affectation en septembre, et en raison du début de l'année scolaire, pour les enfants, et de bien d'autres choses, ils y demeureront à peine deux ans parce qu'ils doivent revenir pour l'inscription de leurs enfants à l'école, etc. Il est plus difficile de gérer la responsibilité financière dans une situation comme celle-là.

Mais pour répondre à votre question au sujet de nos employés en poste à l'extérieur, nous avons décidé de prolonger la durée de leur affectation—qui passe à quatre ans plutôt que trois, à trois ans plutôt que deux—et nous en offrons autant à l'administration centrale, pour assurer une meilleure stabilité et, par conséquent, une bien meilleure application de la responsabilité financière.

M. Whittaker: Y a-t-il une politique précise, au sein du ministère, à l'heure actuelle, dans laquelle on stipule combien d'années durera une affectation?

M. Chrétien: Oui. Nous avons catégorisé tous nos postes selon les difficultés qu'ils présentent, en raison du milieu, ou les difficultés qu'y a rencontrées notre personnel. Si ma mémoire est bonne, nous avons cinq catégories. Les postes de

[*Text*]

posts: easy in terms of comparability with Ottawa, with Canada, with our society, our values, our standard of living, etc.—and security, which is becoming a more and more important element in this equation.

Then you have level 5, which means that those posts are either very unsecure or you cannot buy anything, food is not available, or whatever the reason. Pollution is terrible... Just to give you an idea—

Mr. Whittaker: I can understand this, but it seems to me that a number of years ago—and perhaps I am not using the best example—I recall very clearly that the RCMP used to transfer essentially every two to three years. They have now extended substantially where they have isolated postings from three to four years, but the other ones they have broadened out. In some cases you see RCMP officers remaining in some large communities anywhere from six to eight or nine years.

Is there not some way to work some flexibility into the system to save the taxpayers a bit of money in the transfer costs of these constant turn-overs?

Mr. Chrétien: That is a very good point. It is another reason why we have slowed down the process and have extended from three to four, because not only is it better for the management of those units but it is also far less expensive to the taxpayer. The cost to move these people around the world in huge numbers is indeed high. But we are doing it.

Mr. Whittaker: Speaking of the numbers, my next question I have marked down here is: what is the cost on the average of changing postings abroad? Can you give us a ballpark figure per year—

Mr. Chrétien: Maybe Kevin will have very specific numbers, but the numbers vary considerably. If you are assigned from Ottawa to New York or Boston or Buffalo, then the costs are obviously very low; but if you are sent to Australia or New Zealand, then you are talking about a much higher number. So it depends where you are going.

In terms of millions of dollars per year for those moves, Kevin, do you have a figure?

Mr. McCarthy: No, I do not have any figures.

Mr. Chrétien: We can provide the committee with exact numbers on this.

Mr. Lambert: It is very difficult to do it on a per-move basis. You can take an average cost per foreign service employee to be maintained overseas, in our current scale of salaries, emoluments and all the overheads, at around $250,000 a year.

The Chairman: In the sixth report of the public accounts committee, on May 20, 1987, the 12th recommendation was speaking about:

> Department of External Affairs, trade function, the department: Your Committee considers that the trade function is more efficiently and effectively carried out if trade officers accept longer postings abroad. A two year

[*Translation*]

niveau un sont ceux où les conditions sont considérées comme faciles, si on les compare à celles qui prévalent à Ottawa, au Canada, dans notre société, selon nos valeurs, notre niveau de vie, etc.—et la sécurité, qui est un élément de plus en plus important dans cette équation.

Puis, il y a les postes de niveau cinq, ceux où la sécurité est loin d'être assurée, où l'on ne peut rien acheter, où l'on a de la difficulté à se procurer de la nourriture, ou quelle que soit la raison. La pollution y est terrible... pour vous donner une idée de ce que cela signifie...

M. Whittaker: Je comprends cela, mais il me semble qu'il y a quelques années—malgré que mon exemple n'est peut-être pas le meilleur que je pourrais utiliser—je me souviens très clairement que la GRC avait l'habitude de muter ses agents environ tous les deux ou trois ans. Il y a encore un certain nombre d'affectations de trois ou quatre ans, mais les autres ont été beaucoup allongées. Il arrive parfois que des agents de la GRC restent dans des grands centres pendant six à huit ou neuf ans.

N'y aurait-il pas une façon quelconque d'assouplir un peu le système pour ménager l'argent des contribuables, avec tous les coûts que représentent ces mutations et ces permutations constantes?

M. Chrétien: C'est un très bon argument. C'est une autre raison pour laquelle nous avons prolongé les affectations de trois à quatre ans, parce que cela est non seulement bénéfique pour la gestion de ces services, mais aussi beaucoup moins cher pour les contribuables. Le coût pour déplacer ces gens un peu partout à travers le monde, en grand nombre, est en effet très élevé. Mais, nous faisons des efforts.

M. Whittaker: Parlant de chiffres, ma prochaine question que j'ai ici est la suivante: combien cela coûte-t-il, en moyenne pour une permutation à l'étranger? Pouvez-vous nous en donner une idée, pour une année...

M. Chrétien: Kevin a peut-être des chiffres très précis là-dessus, mais ils varient considérablement. Dans le cas d'une mutation d'Ottawa à New York, Boston ou Buffalo, les coûts sont évidemment très peu élevés. Mais pour une affection en Australie ou en Nouvelle-Zélande, c'est évidemment une toute autre affaire. Cela dépend de l'endroit où l'on est affecté.

En millions de dollars par année, Kevin, avez-vous un chiffre à nous donner pour ces permutations?

M. McCarthy: Non, je n'ai rien là-dessus.

M. Chrétien: Nous pourrons donc fournir des chiffres au comité à cet égard.

M. Lambert: C'est très difficile à établir pour chaque affectation. En moyenne, pour chaque employé du service extérieur affecté à l'étranger, pour son salaire, ses émoluments et tous les frais administratifs que cela implique, on peut dire qu'il en coûte 250,000$ par année.

Le président: Dans le sixième rapport du comité des comptes publics, en date du 20 mai 1987, à la douzième recommandation, on peut lire:

> Ministère des Affaires extérieures, fonction commerciale, le ministère: Votre comité pense que le travail des délégués commerciaux serait plus efficace si la durée des affectations était plus longue. En effet, il n'est pas

[*Texte*]

posting may be too brief to establish appropriate commercial contacts. The trend noted by the Department to significant numbers of trade officers extending their postings needs to be encouraged.

Then in recommendation 14(d): ". . .encourage extension of postings for trade officers".

Obviously nothing has been done on this in the last three and a half years. We are still on the same pattern.

Mr. Chrétien: You are mentioning the year 1987. We have extended in the last few years the number of individuals abroad and so this—

The Chairman: To what?

Mr. Chrétien: From two to three, three to four, four to five. In some cases there have been a few exceptions where people have stayed even longer. So we have done it.

• 1715

Mr. Bellemare: Mr. Dye referred a while ago to an unbusiness-like culture in the Public Service. Mr. Dye is near perfect; not perfect, but near perfect. He states there is an unbusiness-like culture in the Public Service, and then the other day I read that he was all in favour of Public Service 2000, which says managers should manage.

Ce sera beau dans la cabane tout à l'heure si dans toutes les cabanes du gouvernement,

the managers are managing and there is no control. When I talk of control, I fall on my friend, Mr. Macdonald, the Controller General. Mr. Chairman, he seems to agree there may be an attitudinal problem in bookkeeping.

I would like to read my questions, and perhaps Mr. Macdonald in the evening could look at them and answer them. I will wait with terrific patience next year for his answer, when External Affairs comes back with all the nice promises of today.

I refer to the language in your May regulations and systems procedures of how you handle money, when I give you $10 to go to the corner store, and what you should do when you come back from the store. This language seems to be very vague to me. Is the advance not absolutely repayable? How do you guarantee these advances are repaid? I am addressing the Treasury Board, or the Comptroller General in this case.

I am quite concerned about letting managers manage. If you do not set controls and do not send these controls in the individual shops. . .because your department says Public Service 2000 and let managers manage. I am getting doubly concerned now. I was concerned with Mr. Kenneth Dye's support of Public Service 2000. Now I am doubly concerned because you seem to go for that business of letting managers manage in their own shop.

What kind of system are you establishing to assure Canadian taxpayers that they are going to manage. What is the definition of "managing" here? What are you specifically doing at this moment since the report came out to rectify what appears to be an "attitudinal" problem in bookkeeping?

[*Traduction*]

toujours possible d'établir des contacts commerciaux utiles en l'espace de deux ans. Le ministère encourage de plus en plus les délégués à prolonger la durée de leur affectation; nous l'invitons à poursuivre dans cette voie.

Puis, à la recommandation 14(d): «. . .d'encourager la prolongation des affectations des délégués commerciaux»;

Évidemment, rien n'a été fait là-dessus au cours des trois dernières années et demie. Nous en sommes toujours au même point.

M. Chrétien: C'était en 1987. Au cours des quelques dernières années, nous avons augmenté la durée des affectations d'un certain nombre de personnes à l'étranger, et. . .

Le président: Dans quelle mesure?

M. Chrétien: De deux à trois ans, de trois à quatre ans, de quatre à cinq ans. Il est même arrivé que certaines personnes demeurent en poste encore plus longtemps que cela. Nous avons donc fait ce qu'il y avait à faire.

M. Bellemare: Il y a quelque temps M. Dye a dit qu'on se soucie peu de rentabilité dans la Fonction publique. M. Dye est presque parfait; pas parfait, mais presque parfait. Il prétend que les fonctionnaire se soucient peu de rentabilité, mais l'autre jour j'ai pu lire qu'il est en faveur du rapport Fonction publique 2000, selon lequel ce sont les gestionnaires qui doivent gérer.

It will be great later on in the department if in all government departments

ce sont les gestionnaires qui gèrent et qu'il n'y a aucun contrôle. Lorsque je parle de contrôle, je me tourne vers mon ami, M. Macdonald, le contrôleur général. Monsieur le président, il semble être d'accord pour dire qu'il existe peut-être un problème d'attitude pour ce qui est de la tenue des livres.

J'aimerais lire mes questions pour que M. Macdonald puisse les étudier ce soir et y répondre. J'attendrai avec grande patience la réponse qu'il nous fera l'année prochaine, lorsque le ministère des Affaires extérieures répétera encore une fois toutes ses belles promesses d'aujourd'hui.

Dans vos règlements et procédures parus en mai, vous expliquez ce qu'il faut faire, par exemple, lorsqu'on vous donne 10$ pour aller au dépanneur, et lorsque vous revenez du dépanneur. Tout cela me semble très vague. L'avance ne doit-elle pas être remboursée? Comment s'assurer que l'on rembourse les avances? Je m'adresse au Conseil du Trésor ou au contrôleur général dans ce cas.

La formule selon laquelle on permet aux gestionnaires de gérer me préoccupe. Si l'on ne met aucun contrôle en place dans les ministères. . . car votre ministère insiste qu'aux termes de Fonction publique 2000, les gestionnaires doivent gérer. Mon inquiétude ne fait qu'augmenter. L'appui que M. Kenneth Dye a donné à Fonction publique 2000 m'a troublé. Je suis d'autant plus troublé que vous semblez vouloir que les gestionnaires puissent gérer.

Quels mécanismes allez-vous mettre en place pour convaincre les Canadiens que la gestion sera adéquate. Qu'entendez-vous par «gestion»? Depuis la parution du rapport, quelles sont les mesures que vous avez prises pour redresser ce qui semble être un problème d'attitude eu égard à la tenue des livres?

[*Text*]

My other question is: since the Department of External Affairs says it is now firming up accounting controls regarding employee advances, what is the Office of the Comptroller General doing to ensure that a proper system is in place and working? I will terminate and finish on this note and keep my other questions for

notre prochaine rencontre avec les gens des Affaires extérieures.

Mr. Macdonald: I would be pleased to try to respond substantively to the questions Mr. Bellemare has raised. He need not wait until this time next year.

Let me simply say that I think we all share your concern, Mr. Bellemare, that delegation just willy-nilly is going to be a recipe for disaster. Indeed, we have been down that road once before following the delegations following the Glassco commission in the 1960s and in 1976 when the then Auditor General indicated that Parliament was close to losing control of the public purse.

I hope we have learned a lot. I believe we have. We are concerned about control. The flip side of delegation is an appropriate control system. But what we are trying to do is avoid having a control system that is so burdened with reporting and consuming of the manager's time that the manager in fact has less time to provide service to the public than was previously available before the delegation took place. I think it has to be sensible delegation.

• 1720

Our key is accountability. Accountability is exacted through a variety of means, and I will attempt to respond as fully as I can to the concerns Mr. Bellemare has expressed, because certainly they are concerns of all of Treasury Board and something we are trying to address as we go through this process. Let me also say, though, that none of us would ever envisage delegation before we were assured that we had a reasonable control system in place.

M. Robitaille: Je voudrais poser une petite question à M. Chrétien ou au vérificateur général, M. Dye. Sur ces listes d'avances non recouvrées, est-ce qu'il y a des noms de députés et de sénateurs?

M. Dye: Oui.

M. Robitaille: Je voyais des noms. Quels types d'avances ces députés et sénateurs ont-ils reçus?

M. Chrétien: Essentiellement des avances de voyage. Par exemple, quand un député assiste à une conférence à Cuba ou à Paris, il reçoit une avance de voyage. C'est de cela qu'on parle.

The Chairman: That brings our meeting to a close.

Mr. Wilson: Mr. Chairman, if I may paraphrase the final paragraph of Mr. Dye's report, unless the bull is taken by the horns rather quickly, perhaps the problem is too much bull and too few horns.

The Chairman: Maybe I should have cut it off before.

[*Translation*]

Et voici ma deuxième question: puisque le ministère des Affaires extérieures a déclaré qu'il allait consolider les mécanismes de contrôle concernant les avances consenties aux employés, quelles sont les mesures prises par le Bureau du contrôleur général pour s'assurer qu'on a en place un système qui fonctionne? Je terminerai là-dessus et je réserverai mes autres questions pour

our next meeting with the people from External Affairs.

M. Macdonald: Je serai ravi de répondre de façon détaillée aux questions de M. Bellemare. Il n'aura pas besoin d'attendre l'année prochaine.

Voyez-vous, monsieur Bellemare, nous sommes bien d'accord avec vous; cette délégation faite au petit bonheur nous mène droit à la catastrophe. Ce n'est pas la première fois que nous nous engageons sur cette voie: c'est arrivé en effet dans les années soixante à la suite des délégations auxquelles a donné lieu la Commission Glassco et à nouveau en 1976, lorsque le vérificateur général de l'époque a signalé que le Parlement n'avait pratiquement plus le contrôle de la bourse publique.

J'espère que nous avons eu notre leçon. Je suis convaincu que c'est le cas. Nous reconnaissons l'importance des contrôles et si nous optons pour la délégation, il faut un système de contrôles approprié. Ce que nous essayons d'éviter, c'est d'avoir un système de contrôle tellement lourd que le gestionnaire doit y consacrer tant de temps qu'il n'est plus en mesure de desservir le public comme c'était le cas avant l'adoption de la délégation. Je crois que la délégation doit se faire à bon escient.

Le mot clé est responsabilité. On l'assure de bien des façons, et j'essayerai dans la mesure du possible de calmer les craintes de M. Bellemare, car ce sont des craintes que partage le conseil du Trésor et c'est précisément le genre de chose qu'on essaie d'éviter. Je vous dirai par contre qu'il n'est pas question pour aucun d'entre nous d'accepter la délégation tant qu'on ne nous aura pas garanti qu'il y a en place un système de contrôle acceptable.

Mr. Robitaille: I would like to ask Mr. Chrétien or the Auditor General, Mr. Dye, a quick question. Are there the names of any MPs or senators on the lists of unrecovered advances?

Mr. Dye: Yes.

Mr. Robitaille: I saw some names. What sort of advances did these MPs or senators receive?

Mr. Chrétien: Mainly travel advances. For example, when an MP attends a conference in Cuba or in Paris, he receives a travel advance. That is what we are talking about.

Le président: Nous allons pouvoir lever la séance.

M. Wilson: Monsieur le président, permettez-moi de paraphraser le dernier paragraphe du rapport de M. Dye où il dit qu'il faut rapidement prendre le taureau par les cornes. Le problème c'est peut-être que le taureau beugle trop et que ses cornes sont émoussées.

Le président: J'aurais dû lever la séance plus tôt.

[*Texte*]

Some hon. members: Oh! Oh!

The Chairman: Thank you very much, gentlemen. The meeting is adjourned.

[*Traduction*]

Des voix: Ho! ho!

Le président: Merci bien messieurs, la séance est levée.

MAIL POSTE
Canada Post Corporation/Société canadienne des poste
Postage paid Port payé
Lettermail Poste-lettre

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communications Canada — Édition
45 Boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From the Office of the Auditor General of Canada:

Kenneth F. Dye, Auditor General;

Vinod Sahgal, Principal, Audit Operations.

From the Department of External Affairs:

Raymond Chrétien, Associate Under Secretary of State (Deputy Minister Corporate);

Garret Lambert, Assistant Deputy Minister, Corporate Management;

Kevin McCarthy, Director General, Finance and Headquarters, Administrative Services, Finance and Administration Branch.

From the Office of the Comptroller General of Canada:

J.A. Macdonald, Comptroller General.

TÉMOINS:

Du Bureau du vérificateur général du Canada:

Kenneth M. Dye, vérificateur général;

Vinod Sahgal, directeur principal, Opérations de vérification.

Du ministère des Affaires extérieures:

Raymond Chrétien, sous-secrétaire d'État associé (sous-ministre Gestion centrale);

Garret Lambert, sous-ministre adjoint, Gestion centrale;

Kevin McCarthy, directeur général, Finances et services administratifs centraux, Finances et administration.

Du Bureau du contrôleur général du Canada:

J.A. Macdonald, contrôleur général.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Government Publications

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 41

Tuesday, November 27, 1990
Wednesday, November 28, 1990

Chairman: Len Hopkins

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 41

Le mardi 27 novembre 1990
Le mercredi 28 novembre 1990

Président: Len Hopkins

Minutes of Proceedings and Evidence on the Standing Committee on

Public Accounts

Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des

Comptes publics

RESPECTING:

In accordance with its mandate under Standing Order 108(3), consideration of Audit Notes 3.125 to 3.142 – Department of Transport (Canadian Coast Guard) contained in the Auditor General's Report for the fiscal year ending March 31, 1990

CONCERNANT:

En conformité avec son mandat en vertu de l'article 108(3) du Règlement, étude des notes de vérification numéros 3.125 à 3.142 du ministère des Transports (La Garde cotière canadienne) contenues dans le Rapport du Vérificateur général pour l'année fiscale se terminant le 31 mars 1990

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

LIBRARY University of Toronto

Second Session of the Thirty-fourth Parliament, 1989-90

Deuxième session de la trente-quatrième législature, 1989-1990

35379—1

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Len Hopkins

Vice-Chairman: Geoff Wilson

Members

Eugène Bellemare
Gilbert Chartrand
Jean-Guy Guilbault
Jean-Marc Robitaille
Bob Speller
Ross Stevenson
Jack Whittaker

(Quorum 5)

Nino A. Travella

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Président: Len Hopkins

Vice-président: Geoff Wilson

Membres

Eugène Bellemare
Gilbert Chartrand
Jean-Guy Guilbault
Jean-Marc Robitaille
Bob Speller
Ross Stevenson
Jack Whittaker

(Quorum 5)

Le greffier du Comité

Nino A. Travella

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from the Canadian Government Publishing Center,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, NOVEMBER 27, 1990
(55)

[*Text*]

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 9:40 o'clock a.m., this day in Room 307, West Block, the Chairman, Len Hopkins, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Len Hopkins, Jean-Marc Robitaille and Bob Speller.

In attendance: *From the Research Branch, Library of Parliament*: Eric R. Adams and Tom Wileman, Research Officers.

E.R. Adams, Tom Wileman and R.R. (Reno) Cyr, Principal from the Auditor General's Office, briefed the Committee on Audit Notes 3.125 to 3.146 - Department of Transport - contained in the report of the Auditor General's report for the fiscal year ending March 31, 1990.

The witnesses answered questions.

At 11:05 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

WEDNESDAY, NOVEMBER 28, 1990
(56)

The Standing Committee on Public Accounts met at 3:30 o'clock p.m., this day in Room 269, West Block, the Chairman, Len Hopkins, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Jean-Guy Guilbault, Len Hopkins and Bob Speller.

Acting Member present: Suzanne Duplessis for Jean-Marc Robitaille.

Other Members present: Ron MacDonald and Roger Simmons.

In attendance: *From the Library of Parliament*: Eric R. Adams and Tom Wileman, Research Officers.

Witnesses: *From the Office of the Auditor General of Canada*: Kenneth F. Dye, Auditor General, Reno Cyr, Principal, Audit Operations. *From the Department of Transport*: Huguette Labelle, Deputy Minister, Ran Quail, Associate Deputy Minister, Commissioner CCG, Pierre Boisvert, Director General, Fleet Systems, Dave Johns, Director, Northern Operations. *From the Office of the Treasury Board*: Sam Wharton, Administrative Policy Branch.

The Committee started consideration of Audit Notes 3.125 to 3.142 - Department of Transport (Canadian Coast Guard) contained in the Auditor General's Report for the fiscal year ending March 31, 1990.

Kenneth F. Dye and Huguette Labelle made opening statements and with the other witnesses answered questions.

At 5:40 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Nino A. Travella

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAUX

LE MARDI 27 NOVEMBRE 1990
(55)

[*Traduction*]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos aujourd'hui à 9 h 40, dans la salle 307 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Len Hopkins (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Len Hopkins, Jean-Marc Robitaille et Bob Speller.

Aussi présents: *Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement*: Eric R. Adams et Tom Wileman, attachés de recherche.

E.R. Adams, Tom Wileman et R.R.(Reno) Cyr, directeur principal du Bureau du vérificateur général, informe le Comité sur les Notes de vérification 3.125 à 3.146 (ministère des Transports), figurant dans le rapport du Vérificateur général pour l'exercice clos le 31 mars 1990.

Les témoins répondent aux questions.

À 11 h 05, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MERCREDI 28 NOVEMBRE 1990
(56)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 15 h 30, dans la salle 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Len Hopkins (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Jean-Guy Guilbault, Len Hopkins, Bob Speller.

Membre suppléant présent: Suzanne Duplessis remplace Jean-Marc Robitaille.

Autres députés présents: Ron MacDonald et Roger Simmons.

Aussi présents: *De la Bibliothèque du Parlement*: Eric R. Adams et Tom Wileman, attachés de recherche.

Témoins: *Du Bureau du Vérificateur général du Canada*: Kenneth F. Dye, vérificateur général; Reno Cyr, directeur principal, Opérations de vérification. *Du ministère des Transports*: Huguette Labelle, sous-ministre; Ran Quail, sous-ministre adjoint, commissaire de la GCC; Pierre Boisvert, directeur général, Systèmes de la flotte; Dave Johns, directeur, Opérations du Nord. *Du Bureau du Conseil du Trésor*: Sam Wharton, Direction de la politique administrative.

Le Comité commence l'examen des Notes de vérification 3.125 à 3.142 - Ministère des Transports (La Garde côtière canadienne), figurant dans le rapport du Vérificateur général pour l'exercice clos le 31 mars 1990.

Kenneth F. Dye et Huguette Labelle font des exposés et, avec les autres témoins, répondent aux questions.

À 17 h 40, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Nino A. Travella

[*Text*]

EVIDENCE

[*Recorded by Electronic Apparatus*]

Wednesday, November 28, 1990

• 1533

The Chairman: I call the meeting to order. Pursuant to Standing Order 108.(3), consideration of Audit Notes 3.125 and 3.146, Department of Transport, contained in the Auditor General's report for the fiscal year ended March 31, 1990, is our order of business for today.

We have with us as witness Mr. Kenneth Dye, Auditor General of Canada. Mr. Dye, would you please introduce your partner.

Mr. Kenneth Dye (Auditor General of Canada): Thank you, Chairman. With me today is Reno Cyr, one of our principals responsible in the area of the transport department.

The Chairman: From the Department of Transport we have Ms Huguette Labelle, the Deputy Minister. I want to welcome her in her new transformation. It seems that she is always moving from one top spot to another, and maybe there is a message there for all of us. Ms Labelle, would you please introduce your people who are with you here today.

Ms Huguette Labelle (Deputy Minister, Department of Transport): Thank you, Mr. Chairman. R.A. Quail is the Associate Deputy Minister and the Commissioner of the Canadian Coast Guard. I also have support from Mr. Malizia, ADM Finance; Mr. Jackson, ADM Review; Mr. Anderson, Acting ADM, Airports; Mr. Boisvert, Director General Fleet System; Captain Dave Johns, Director Northern Operations, who really knows something about ships; Giselle Baetz from my office; and Mr. Gordon Chapman, who is with Management Services and Co-ordination.

• 1535

The Chairman: Thank you very much. Before Mr. Dye makes is opening remarks, it might be a good idea if we recognized some special visitors who are with us today and made them feel very welcome. I want to welcome a delegation from the Office of the Indonesian Auditor General, led by Mr. A. Sudrajat. They are with us today to observe our Public Accounts Committee in action. We welcome you and your group.

Maybe at the end of this meeting you might have something to add to our knowledge as well. I understand that Indonesia is revising its legislation relating to the role of the Auditor General and that the delegation here today is conducting a comparative study of the Canadian system.

The subject before the Public Accounts Committee today, which relates to cost escalation and properly defining the need for a major capital project, illustrates very well the link between the Auditor General, Parliament and this committee. Arising from his annual audit of the Department of Transport, the Auditor General reported the problems associated with this capital project to the House of Commons in his 1990 Annual Report. The committee then called this

[*Translation*]

TÉMOIGNAGES

[*Enregistrement électronique*]

Le mercredi 28 novembre 1990

Le président: La séance est ouverte. En conformité de l'article 108(3) du Règlement, nous étudions aujourd'hui les notes de vérification 3.125 et 3.146, ministère des Transports, contenues dans le rapport du vérificateur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1990.

Nous accueillons comme témoin M. Kenneth Dye, vérificateur général du Canada. Monsieur Dye, veuillez nous présenter votre collaborateur.

M. Kenneth Dye (vérificateur général du Canada): Merci, monsieur le président. Je suis accompagné aujourd'hui de M. Reno Cyr, l'un des principaux responsables des questions intéressant le ministère des Transports.

Le président: Et comme représentante du ministère des Transports, nous accueillons M^me^ Huguette Labelle, sous-ministre. Je lui souhaite la bienvenue ici dans sa nouvelle incarnation. Il me semble qu'elle bouge constamment d'un poste prestigieux à l'autre, et peut-être y-a-t-il là un message pour nous tous. Madame Labelle, veuillez nous présenter les personnes qui vous accompagnent aujourd'hui.

Mme Huguette Labelle (sous-ministre, ministère des Transports): Merci, monsieur le président. Voici M. R.A. Quail, sous-ministre adjoint et commissaire de la Garde côtière canadienne. Je suis aussi entourée de M. Malizia, sous-ministre adjoint, Finances, M. Jackson, sous-ministre adjoint, Revue; M. Anderson, sous-ministre adjoint suppléant, aéroports; M. Boisvert, directeur général, systèmes de la flotte, le capitaine Dave Johns, gestionnaire, opérations du Nord, qui s'y connaît énormément en navires; M^me^ Giselle Baetz, de mon bureau; et M. Gordon Chapman, des services de gestion et de la coordination.

Le président: Merci beaucoup. Avant que monsieur Dye ne commence sa déclaration liminaire, je crois qu'il serait bon de signaler la présence de visiteurs spéciaux. Je souhaite la bienvenue à une délégation du Bureau du vérificateur général de l'Indonésie, dirigée par monsieur A. Sudrajat. Ces personnes sont ici pour observer le fonctionnement du Comité des comptes publics. Nous vous souhaitons la bienvenue.

À la fin de notre séance, vous voudrez peut-être nous toucher un mot de vos activités pour nous éclairer. Je crois savoir que l'Indonésie effectue une refonte de la loi concernant le rôle du vérificateur général et que la délégation qui est ici aujourd'hui fait une étude comparative du système canadien.

Aujourd'hui, le Comité des comptes publics examinera un cas d'escalade des coûts et tentera de déterminer la nécessité réelle d'un projet d'immobilisations d'envergure. Cela illustre très bien le lien entre le vérificateur général, le Parlement et notre Comité. À la suite de sa vérification annuelle du ministère des Transports, le vérificateur général a fait état de problèmes associés à ce projet d'immobilisations dans son rapport annuel de 1990 présenté à la Chambre des

[*Texte*]

public meeting to hear both sides of the issue and, if necessary, to prepare a report to the House.

I hope our Indonesian visitors find the subject of this meeting helpful in their inquiry. On behalf of all of the members of the committee, I take this opportunity to wish them well in their work and to formally recognize their presence. We know that you will be in good hands as you visit with our Auditor General and his staff. We have a very fine group of people working in that area as servants of the Parliament of Canada.

At this time, Mr. Dye, I would ask you to state your opening remarks, please.

Mr. Dye: Thank you, Chairman. As you know, it is not my usual practice to make a long-winded statement when we gather. Since time was short and members may not have had the opportunity to read the opening statement, I will ask your indulgence. I am going to speak for probably six minutes or so.

This audit focused on the department's ability to demonstrate the need for the ice-breaker *Louis S. St. Laurent* the Coast Guard fleet. It also focused on the analysis provided to decision-makers to support the decision to modernize the vessel and on subsequent events.

When I appeared before your committee on November 1, 1990, I commented that one of the major themes running through my report this year is an absence on the part of some managers of a sense of urgency in addressing known problems. This is a problem area I have continued to highlight throughout my tenure as Auditor General.

The Department of Transport has failed to establish standards or levels of service for its ice-breaking activities, despite our comments in three prior reports dating back 12 years and despite specific direction from the Treasury Board to establish such levels of service before the end of 1981, which was nine years ago.

The department has undertaken various initiatives over the years to define levels of service for ice-breaking. I acknowledge the task is not without its difficulties. However, our reports of 1978, 1983, 1989 and 1990 point out that the Coast Guard acquired new ice-breakers or modernized its existing fleet without defining levels of service.

I use the term "level of service" in describing the amount and quality of a given service. The objective in defining an appropriate level of service is to choose one that can be justified on the grounds of demand for the service while taking into account the costs of providing it. In the case of the Coast Guard's ice-breaking program, there are few limits to the demand for ice-breaking services, since users do not pay for the services.

[*Traduction*]

communes. Le Comité a alors convoqué cette séance publique pour entendre les deux parties en cause et, le cas échéant, rédiger un rapport à l'intention de la Chambre.

J'espère que la nature de notre séance s'avérera utile pour l'étude de nos visiteurs indonésiens. Au nom de tous les membres du Comité, je saisis cette occasion de signaler officiellement leur présence et de leur souhaiter tout le succès possible dans leur travail. Nous savons que vous serez entre de bonnes mains avec notre vérificateur général et ses collaborateurs. Il y a dans ce bureau des gens qui font de l'excellent travail au service du Parlement du Canada.

Maintenant, monsieur Dye, je vous demanderais de bien vouloir faire votre déclaration liminaire.

M. Dye: Merci, monsieur le président. Comme vous le savez, je n'ai pas l'habitude de faire de longs discours lorsque nous nous rencontrons. Étant donné que les délais ont été courts et que les députés n'ont sans doute pas eu le temps de lire ma déclaration d'ouverture, je vous demanderais de faire preuve d'indulgence. Je vais probablement parler pendant environ six minutes.

Cette vérification a surtout porté sur la capacité du ministère de démontrer la nécessité du brise-glace *Louis S. St. Laurent* dans la flotte de la Garde côtière. Elle a également porté sur l'analyse qui a été fournie aux décideurs en faveur de la modernisation de ce navire et sur les événements subséquents.

Lorsque j'ai témoigné devant votre Comité, le 1er novembre 1990, j'ai indiqué que l'un des principaux termes qui revenaient dans mon rapport, cette année, était l'absence, chez certains gestionnaires, d'empressement à régler les problèmes connus. Tout au long de mon mandat, j'ai souligné ce problème.

Le ministère des Transports n'a pas établi de normes ou de niveaux de service pour ces activités de déglaçage en dépit des observations que nous avions déjà formulées à ce sujet dans trois rapports, dont l'un a été publié il y a 12 ans, et en dépit de directives précises du Conseil du trésor demandant qu'il établisse les niveaux de service avant la fin de 1981.

Le ministère a pris diverses initiatives au fil des ans pour définir les niveaux des services de déglaçage, et j'avoue que cette tâche n'est pas facile. Toutefois, dans mes rapports de 1978, 1983, 1989 et 1990, je faisais remarquer que la Garde côtière avait acquis des brise-glace pour moderniser sa flotte sans avoir préalablement fixé ses niveaux de service.

Le terme «niveau de service» désigne ici tant les aspects qualitatifs que les aspects quantitatifs d'un service. Définir un niveau approprié de service, c'est choisir un niveau que la demande justifie tout en tenant compte du coût de la prestation de ces niveaux de service.

[*Text*]

We have concluded that it is impossible to determine the impact on the ice-breaking program of including or excluding any specific ice-breaker in the fleet, including the *Louis S. St. Laurent*. More specifically, the department cannot demonstrate whether this expenditure either is necessary or represents good value for money.

• 1540

I am very concerned that after 16 years of effort the Coast Guard is still not providing senior departmental decision-makers and central agencies with information about its ice-breaking activities that should be used as a basis for vessel deployment decisions, for optimizing overall fleet utilization, and for vessel acquisition and modernization decisions to optimize fleet size.

In addition, Parliament is not being provided with appropriate information to scrutinize Coast Guard ice-breaking activities. Your committee may want to ask the department for a specific statement of its intentions and a timetable of actions to be taken to address this long-standing issue.

Another major problem addressed in this note is the modernization project's cost escalation from an initial planning figure of $51 million to an improved cost of $95.5 million, and very recently to a revised approved cost of $132.5 million.

I have two concerns with this cost escalation. The first is that the validity of the original make-or-buy decision becomes more questionable since the department's early analysis of options leading to its approval of this project was done using the lower cost estimates.

My second concern is that the major component of the latest $37 million increase in project cost is for the replacement of corroded steel. The corroded condition of this steel must have existed at the time the modernization project was first being considered. Given the department's prior experiences with vessel modernizations, I would have expected a contingency allowance for steel replacement to have been included in early cost estimates.

Once again, the inclusion of this significant cost in the early estimates would have provided a more accurate picture for decision-makers. It might have altered the make-or-buy decision, or perhaps the project approval by Treasury Board.

Your committee may wish to ascertain how such a significant omission could have happened and the steps being taken by the department to ensure that it does not happen again.

My office will continue to monitor progress made by the department in defining levels of service for its ice-breaking activities. In addition, since the modernization project is still underway, there may be a need for us to do further examination of this project in the future. Thank you, Mr. Chairman.

[*Translation*]

Dans le cas du programme de déglaçage de la Garde côtière, il existe peu de limites à la demande, puisque les services sont fournis gratuitement aux utilisateurs. Nous avons conclu qu'il était impossible de déterminer les répercussions, sur le programme de déglaçage, de l'inclusion ou non dans la flotte d'un brise-glace, y compris le *Louis S. St. Laurent*. Plus précisément, le ministère ne peut démontrer si cette dépense est nécessaire ou si elle constitue une bonne opération au niveau du rapport qualité/prix.

Je trouve préoccupant qu'après 16 ans d'efforts, la Garde côtière n'ait toujours pas fourni aux hauts-fonctionnaires du ministère et aux organismes centraux l'information sur ses activités de déglaçage, information qui devrait servir à prendre les décisions en matière de déploiement des navires, à optimiser l'utilisation de l'ensemble de la flotte, et à prendre les décisions en matière d'acquisition et de modernisation de navires pour avoir une flotte de taille optimale.

En outre, le ministère ne fournit pas au Parlement l'information suffisante pour qu'il puisse examiner de près les activités de déglaçage de la Garde côtière. Votre Comité jugera peut-être indiqué de demander au ministère une déclaration explicite de ses intentions et un calendrier des mesures qui seront prises pour régler cette question qui se pose depuis longtemps.

Un autre grand problème dont il est question dans la note est l'escalade du coût des travaux de modernisation. Le coût initialement prévu de 51 millions de dollars a grimpé à 95,5 millions de dollars, hausse qui a été approuvée. Récemment, ce coût a été révisé et porté à 132,5 millions de dollars, montant qui, lui aussi, a été approuvé.

Deux choses me préoccupent au sujet de cette escalade. D'abord, le bien-fondé de la décision initiale de moderniser le navire peut être remis en question puisque l'analyse des options qu'a faite le ministère avant d'approuver le projet était fondé sur les estimations de coût les plus basses.

Ensuite, la dernière augmentation de coût, qui s'élève à 37 millions de dollars est attribuable, en majeure partie, au remplacement d'éléments en acier qui s'étaient corrodés. L'acier était probablement déjà corrodé au moment où l'on envisageait de moderniser le navire. Étant donné l'expérience du ministère en matière de modernisation de navires, je me serais attendu à ce qu'une provision pour le remplacement de structures d'acier ait été incluse dans les premières estimations du coût.

Encore une fois, l'inclusion de ce coût considérable dans les premières estimations aurait donné une meilleure idée de la situation aux preneurs de décisions et aurait influé sur la décision de moderniser le navire et, peut-être, sur la décision du Conseil du Trésor d'approuver ce projet.

Votre Comité jugera peut-être bon de vérifier la raison qui explique cette omission d'importance ainsi que les mesures que prend le ministère pour que cela ne se reproduise plus.

Mon Bureau continuera de surveiller les progrès réalisés par le ministère en ce qui concerne la définition des niveaux de service de déglaçage. Et, comme le projet de modernisation est encore en cours, il pourrait aussi s'avérer nécessaire que nous réexaminions le projet plus tard. Merci, monsieur le président.

[*Texte*]

Ms Labelle: Mr. Chairman, with your permission, I would like to make a few comments. First of all, I thank both you and members of the committee who asked us to come and meet with you today. We hope the discussion that will ensue will assist both the members of the committee and us as we move forward.

Je voudrais aussi indiquer que, dans les différents postes de sous-ministre que j'ai occupés avant celui-ci, j'ai toujours eu le plaisir de travailler de près avec le vérificateur général et de bénéficier des recommandations de ses différents rapports. J'ai bien l'intention de continuer dans ce même esprit et de travailler de près avec M. Dye et ses successeurs.

In keeping with the concern identified by the Auditor General's recommendation, I would like to explain to members of the committee that the mid-life modernization of the *Louis S. St. Laurent* represented, and still does, the least-cost strategy that was available to the government to ensure that the Coast Guard retains the very important capability this ship can provide.

The work being performed is not a simple refit or even a replacement of engines. It is an upgrade of the vessel to a much more capable vessel than we had before, one that is more efficient from a fuel point of view—that is, we hope to reduce the utilization by 50%—one that requires almost 20% fewer crew, and one that can be all-around more cost efficient to operate while giving us an additional 15 to 20 years of life.

In his audit note, the Auditor General has noted the cost increase over the course of the project. This is a fact. It started with the earliest planning figure of $51 million. This figure was based on a general rule of 20% replacement cost and is the one we use for a normal mid-life modernization. However, the work being done is extensive and is far more than would normally be done in a mid-life modernization.

• 1545

The initial contract was for $82 million, as pointed out by the Auditor General, and was with HDIL in Halifax. During the course of the project we found the steel structure to be much more heavily corroded than the initial surveys had indicated. Although ultrasound tests had been made before, because the ship and engines were open the corrosion that appeared was much more extensive and could not have been detected by any other way than going through the ship, as was done for the repairs. This corrosion brought the costs up by $28.5 million more than the initial contract, for a total of $110 million. The additional costs of $132 million really consisted of fees paid to Supply and Services Canada, as well as federal sales tax.

The point to retain is that a new vessel would have cost us in excess of $250 million, had we made that decision at that time.

[*Traduction*]

Mme Labelle: Monsieur le président, avec votre permission, je voudrais faire quelques observations. Tout d'abord, je vous remercie, ainsi que les membres du Comité, de nous avoir invités à vous rencontrer aujourd'hui. Nous espérons que la discussion que nous aurons avec vous sera utile.

I also want to indicate that in the various deputy minister positions I have held before this one, I have always had the pleasure to work closely with the Auditor General and to benefit from the recommendations of his reports. I intend to continue in this same spirit and to keep working closely with Mr. Dye and his successors.

Conformément à la préoccupation exprimée par les recommandations du vérificateur général, je peux assurer au Comité que la modernisation de mi-durée du *Louis S. St. Laurent* représentait—et représente toujours, la stratégie du moindre coût pour s'assurer que la Garde côtière conserve l'importante capacité inhérente à ce navire.

Le travail accompli n'est pas une simple remise en état ni même un remplacement de moteurs. Il s'agit d'une amélioration du navire pour accroître ses possibilités, améliorer son rendement par rapport à sa consommation de combustible par une marge de 50 p. 100, réduire son équipage de près de 20 p. 100, et rendre son exploitation générale plus rentable, tout en s'assurant que le navire continue d'être disponible pour 15 ou 20 autres années.

Dans sa note de vérification, le vérificateur général a constaté l'augmentation constante du coût des travaux. C'est un fait. Le premier montant envisagé lors de la planification s'élevait à 51 millions de dollars. Ce chiffre était fondé sur la proportion normale empirique de 20 p. 100 du coût de remplacement dont on se sert habituellement dans le cas d'une modernisation de mi-durée. Cependant, les travaux effectués sont importants et beaucoup plus exhaustifs que ceux qu'exigent normalement une modernisation de mi-durée.

Comme l'a fait remarquer le vérificateur général, le contrat initial, conclu avec HDIL de Halifax, s'élevait à 82 millions de dollars. En cours de projet, la structure d'acier s'est révélée beaucoup plus rouillée que les visites initiales ne l'avaient indiqué. Bien que l'on ait effectué des tests ultrasoniques auparavant, c'est uniquement lorsque l'on a ouvert le navire et mis à jour les moteurs qu'on a constaté une corrosion beaucoup plus étendue que prévue. Cette corrosion n'aurait pu être décelée par aucun autre moyen, si ce n'est par l'ouverture du navire, comme on l'a fait en vue des réparations. C'est cette corrosion qui a eu pour effet d'augmenter les coûts de 28,5 millions de dollars par rapport au contrat initial, pour un total de 110 millions de dollars. Le paiement de redevance à Travaux publics Canada et la taxe de vente ont fait monter le coût à 132 millions de dollars.

Ce qu'il convient de retenir, c'est que l'acquisition d'un navire neuf nous aurait coûté plus de 250 millions de dollars, si nous avions choisi cette solution à l'époque.

[*Text*]

Mr. Chairman, Transport Canada is committed to trying to improve its management. We will be carrying out an audit of this project, as we have done with all our big projects, and will make sure that any lessons learned are utilized in the management of future major projects.

Finally, the Auditor General has also noted that Transport Canada had been slow to develop levels of service for ice-breaking to justify this ship or any other ships.

Levels of service hinge on a host of variables, such as the minimum length of time required for a vessel to get from one point to a ship that is either in distress or in need, for example. The type of vessel available, its suitability, and weather, sea, and ice conditions are all very important factors. The Auditor General pointed out, rightly so, that level of service is not something that is easy to develop.

However, the Coast Guard has developed such a framework and will be testing it over the next several months to try to see how useful it can be in assisting us. But it is just a question of agreeing with the Auditor General that one of the reasons why this framework has not been used before is due to the great complexity and difficulty in arriving at a useful tool, not just a piece of paper that will be on the shelf.

Finally, the Arctic, with ice conditions that can be very severe in the winter, is very important to Canada and to the world. Maintaining a minimum of one type 1300 ice-breaker, which is the *Louis S. St. Laurent*, for the purpose of being able to not only exercise our sovereignty but also to provide safety for shipping in ice-infested covered waters is very important to us, in the same way as it is important to keep the St. Lawrence Seaway clear and to help ships be able to move commerce in that waterway.

Mr. Chairman, I would like to end these comments, for the sake of being able to answer your questions. Thank you very much.

Mr. MacDonald (Dartmouth): I want to say hello to our guests and our witnesses from the Department of Transport, and more particularly to Mr. Dye and Mr. Cyr from the Auditor General.

I think that on the second day I was here as a Member of Parliament the first report came down, in 1988. Unfortunately, there were some critical comments about some projects in my area at that point in time, and unfortunately, Mr. Dye, there are again some projects in my area.

• 1550

I am very concerned about the whole business of the *Louis S. St. Laurent*. I think it is much deeper than we can get into today. It is much messier. It covers more than just whether or not there was a need for the refit. I think the Department of Transport would argue that it was necessary. I am very concerned about the process by which the contract was awarded. I am very concerned about the assessment done on the unsolicited proposal to find out whether or not,

[*Translation*]

Monsieur le président, Transports Canada veut résolument améliorer sa gestion. Nous allons effectuer une vérification de ce projet, ce qui est un exercice que nous faisons pour tous nos projets d'envergure. En effet, nous voulons faire en sorte que les leçons tirées de cette expérience servent pour la gestion de futurs grands projets.

Enfin, le vérificateur général a également mentionné le retard du ministère à établir les niveaux de prestation des services de déglaçage afin de justifier l'existence de ce type de navire.

Un nombre incalculable de facteurs variables sont susceptibles de modifier les niveaux de service, notamment le temps que prendrait un navire de la Garde côtière pour porter secours à un autre navire. Le type de navire disponible, sa capacité de répondre aux besoins, les conditions climatiques, l'état de la mer et des glaces sont tous des éléments très importants. Le vérificateur général a signalé, à juste titre, que définir les niveaux de service n'était pas une tâche facile.

Cependant, la Garde côtière a mis au point un modèle dont elle fera l'essai au cours des prochains mois pour en déterminer l'utilité. Nous convenons avec le vérificateur général que l'une des raisons pour lesquelles ce modèle n'a pas été utilisé auparavant, c'est qu'il s'est avéré difficile et très compliqué de mettre au point un instrument utile, et non pas simplement un document qui tombera dans l'oubli.

En dernier lieu, l'Arctique revêt beaucoup d'importance pour le Canada et pour le monde entier. Dans l'Arctique, l'état des glaces peut être très rigoureux en hiver. Maintenir un minimum d'un brise-glace de type 1300, comme le *Louis* S. St. Laurent est crucial non seulement pour continuer d'affirmer la souveraineté du Canada dans cette région mais aussi pour assurer la sécurité de la navigation dans des eaux couvertes de glace. De même, il est vital de garder ouverte la voie maritime du Saint-Laurent et d'aider les navires qui effectuent le transport maritime dans cette voie navigable.

Monsieur le président, je m'en tiendrai là pour pouvoir être en mesure de répondre à vos questions. Merci beaucoup.

M. MacDonald (Dartmouth): Je salue nos invités et nos témoins du ministère des Transports, et plus particulièrement M. Dye et M. Cyr, du bureau du vérificateur général.

C'est lors de ma deuxième journée ici en tant que député du Parlement qu'il a présenté son premier rapport, en 1988. Malheureusement, il s'y trouvait des critiques au sujet de certains projets mis en oeuvre dans ma région à ce moment-là et, chose regrettable, monsieur Dye, ce sont encore des projets de ma région qui sont sur la sellette.

L'ensemble du dossier du *Louis S. St. Laurent* m'inquiète beaucoup et il me semble que les origines de la situation vont bien au-delà des questions dont nous pourrons traiter aujourd'hui. Le gâchis est bien plus étendu qu'il ne paraît. Il ne s'agit pas simplement de voir si la modernisation du navire était nécessaire. Je crois que le ministère des Transports affirmerait que ces travaux étaient indispensables. Quant à moi, le processus suivi pour accorder ce contrat me

[*Texte*]

pardon the pun, it held any water, to find out whether or not the company and related companies had the wherewithal to perform as per the proposal.

Exactly how did this contract come about, Mr. Dye? There are two aspects: one is whether or not they needed it and the second is the process we have arrived at today, where we have almost had a doubling of the estimate of the refit. How did it come about? I know it was an unsolicited proposal.

Mr. Dye: Mr. Chairman, we have our version, but perhaps the departmental officials who were there at the time could give you the answer from their personal recollections of having been there.

Mr. MacDonald: Maybe I can get a quick response, and then a reaction from Mr. Dye on his observations.

Ms Labelle: Mr. Chairman, with your permission I would like to ask Mr. Quail to answer that question. There is always a benefit to being in a department for four or five weeks.

Mr. R.A. Quail (Associate Deputy Minister, Marine, Department of Transport, and Commissioner, Canadian Coast Guard): The project started back in the planning stages, whenever as part of Fleet Capital Investment Plan we identified the *Louis S. St. Laurent* as a potential candidate for mid-life refit. At that time we put some initial figures in the planning document to indicate that from a long-term point of view and from a time point of view we would at a certain point look at doing a mid-life on the *Louis S. St. Laurent*.

On a fleet of ships we have a program whereby to maintain the infrastructure for the organization and for the country it is important we attempt to have an orderly process of replacement of the vehicles, whether they be ships, helicopters, bases or whatever else we do in marine in Canada. That was the first step.

We had started to do some preliminary design work as to what would be involved in the replacement of the ship and also how extensive we wanted to be in that replacement. The ship was indeed, in our sense, an expensive ship to operate, and as a fire engine was the ship of last resort in terms of utilization, because of her size and also because of her cost. She burned a lot of fuel.

Along about that time—I do not have the specific dates, but I can get them if you wish—an unsolicited proposal came in from HDIL, a Halifax industries shipyard, a proposal that they would undertake the program for us and would refit the vessel along with, however we wanted to do it in that sense, dealing with the candidate issues, new bow, new propulsion system, etc.

[*Traduction*]

préoccupe beaucoup. En effet, je me pose des questions sur l'évaluation à laquelle on a soumis l'offre spontanée afin de déterminer si oui ou non, si l'on peut dire, elle tenait debout, ou pour déterminer si l'entreprise présentant cette offre et les entreprises qui lui étaient associées avaient la capacité d'exécuter les travaux prévus par l'offre.

Pouvez-vous nous préciser, monsieur Dye, comment ce contrat a été accordé? On pense à deux aspects: d'une part, les travaux étaient-ils nécessaires, et, d'autre part, quel fut le processus dont nous constatons aujourd'hui les résultats, soit un coût qui est presque le double du montant estimé pour les travaux de modernisation. Comment cela s'est-il produit? Je sais qu'il y a eu une offre spontanée.

M. Dye: Nous avons notre propre version des faits, monsieur le président, mais peut-être que les fonctionnaires du ministère qui étaient en poste à l'époque pourraient vous répondre en se fondant sur leur mémoire des faits qu'ils ont connus à l'époque.

M. MacDonald: Ils pourraient peut-être me donner une réponse rapide, et ensuite M. Dye pourrait nous indiquer comment il réagit.

M. Labelle: Si vous me le permettez, monsieur le président, je demanderai à M. Quail de répondre à cette question. C'est un privilège qui découle d'une nomination qui ne date que de quatre ou cinq semaines.

M. R.A. Quail (sous-ministre associé, Marine, ministère des Transports, et commissaire, Garde-côtière canadienne): Les premières étapes de la phase de planification ont commencé quand, dans le cadre du plan d'immobilisation de la flotte, nous avons constaté que l'on pouvait prévoir des travaux de modernisation à mi-durée pour le *Louis S. Saint-Laurent*. Nous avons alors incorporé dans le document de planification quelques estimations préliminaires pour indiquer que, dans une perspective à long terme et du point de vue de la planification des calendriers nous devrions à un moment donné examiner la possibilité d'avoir une modernisation à mi-durée du *Louis S. St. Laurent*.

En ce qui concerne notre flotte, nous avons un programme au titre duquel, et afin de maintenir l'infrastructure nécessaire pour notre organisation et pour le pays, nous essayons, ce qui est important, de mettre en place un processus systématique de remplacement des véhicules, qu'il s'agisse des navires ou des hélicoptères, des bases et de tout ce qui touche à la vie maritime au Canada. C'est la première étape.

Nous avions commencé à faire certains travaux d'étude préliminaires pour déterminer ce qui serait visé si le navire était remplacé, et également jusqu'où nous voulions aller. À notre avis, ce navire entraînait sans aucun doute des coûts d'exploitation élevés et, pour les cas d'urgence, c'était le navire de dernier recours du fait de ses dimensions et de son coût. C'était un navire qui consommait énormément de carburant.

C'est à peu près à cette époque—je n'ai pas les dates exactes mais je pourrais vous les communiquer si vous le désirez—que nous avons reçu une offre spontanée soumise par HDIL, un chantier naval de Halifax, qui nous proposait de prendre ce programme en main et d'assurer la modernisation du navire ainsi que, le remplacement de l'étrave, du système de propulsion, etc.

[*Text*]

We reviewed that particular proposal and discussed it with our colleagues in the Department of Supply and Services, then made a submission to the government with respect to whether or not we should proceed with a sole-source contract, yes or no. On the basis of a socio-economic decision, the government directed the Coast Guard to proceed with a directed contract and enter into contract with HDIL.

Mr. MacDonald: Was your intitial recommendation with HDIL, or did they have to re-submit? Was the first proposal rejected or approved initially?

Mr. Quail: The first proposal—I do not know. Again, I could find out about the first proposal. There were reiterations, however, after we started into negotiations with them on how we would proceed with the particular contracting arrangements.

• 1555

Mr. MacDonald: I want to get into a specific here. When the project was assessed—I think by DRIE, because there were some regional economic benefits—part of the proposal was that the diesel propulsion system would be subcontracted to an outfit called Krupp Mak, a substantial $27 million part of the overall contract. DRIE at the time indicated it was quite concerned because that part of the deal would not meet the Canada content requirements.

What I am getting at is that Krupp Mak eventually got around that by subcontracting through a new company called NSC Diesel, a company the Auditor General is also familiar with. He is very critical of the whole set-up and the government's involvement—three pages—prior to his examination of this *Louis S. St. Laurent* in the report.

I want to find out if the Department of Transport was satisfied with the set-up that saw NSC Diesel act basically as a front for a major $27 million component of the overall refit, and whether or not they felt it was incumbent upon them to look at the financial capability of NSC Diesel to deliver.

The reason I ask is that before it even got the building finished, the company went belly up and cost the taxpayers, through ACOA, $10 million. All kinds of people have been thrown out of work because of resulting bankruptcies of small suppliers, and I want to find out if anybody did an assessment here. A major contract was given out. About a third of the price of it was subcontracted to a company that could not even get its building up before it went bankrupt.

[*Translation*]

Nous avons donc examiné cette offre et en avons discuté avec nos collègues au ministère des Approvisionnements et Services. Ensuite, nous avons soumis une proposition au gouvernement demandant si, oui ou non, nous devrions accorder ce contrat à une seule entreprise. Compte tenu de facteurs socio-économiques, le gouvernement a pris sa décision et ordonné à la Garde-côtière de lancer un appel d'offres restreint et de se mettre en rapport avec HDIL.

M. MacDonald: Est-ce que votre première recommandation concernait HDIL, ou est-ce que cette entreprise a dû présenter une nouvelle offre? Est-ce que leur première offre avait été rejetée au départ?

M. Quail: En ce qui concerne la première offre—je ne sais pas. Ici encore je pourrais trouver quel a été le sort de cette première offre. Cependant, il y a eu plusieurs reprises une fois que nous avons commencé les négociations pour déterminer comment régler les dispositions contractuelles spécifiques.

M. MacDonald: Je voudrais maintenant parler d'un point bien précis. Quand on a procédé à l'évaluation du projet—je crois que cela a été fait par le ministère de l'Expansion industrielle régionale étant donné qu'il y avait certaines retombées économiques régionales—une partie de l'offre mentionnait que le système de propulsion diesel ferait l'objet d'un contrat de sous-traitance en faveur d'une entreprise nommée Krupp Mak; il s'agissait de 27 millions de dollars, une portion considérable de l'ensemble du projet. Le ministère de l'Expansion industrielle régionale, à l'époque, avait signalé ses préoccupations à ce sujet car cet aspect du contrat ne répondrait pas aux exigences concernant la teneur canadienne.

Ce que je veux souligner, c'est que Krupp Mak a réussi finalement à contourner cette difficulté en faisant passer le contrat de sous-traitance par une nouvelle société, NSC Diesel, entreprise que le vérificateur général connaît. Il a vertement critiqué cette structure et la participation du gouvernement—il y consacre trois pages—avant de passer, dans son rapport, à l'examen du dossier du *Louis S. St. Laurent*.

Je voudrais savoir si le ministère des Transports acceptait cette solution qui, dans les faits, faisait de NSC Diesel un prête-nom pour une composante des travaux de modernisation qui coûteraient 27 millions, et je voudrais également savoir si le ministère pensait qu'il lui appartenait de s'assurer que NSC Diesel avait les ressources financières voulues pour exécuter ce contrat.

Je pose cette question car, avant même d'avoir terminé ses installations, cette entreprise a déposé son bilan et a coûté 10 millions de dollars aux contribuables canadiens, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique ayant participé au projet. Bien des gens ont perdu leur emploi à la suite des faillites de petits fournisseurs, et je me demande donc si quelqu'un avait procédé à une évaluation. Un contrat important avait été octroyé. Environ un tiers du montant total du contrat représentait la valeur d'un contrat de sous-traitance octroyé à une entreprise qui ne pouvait même pas finir ses installations avant de faire faillite.

[*Texte*]

Mr. Quail: The portion of the new propulsion system in the total contract price is $53.4 million. The propulsion system consists of diesels, refabrication of the electric motors, and a new propulsion control system.

Our contract is between us and HDIL. Our concern in going into this contract with HDIL in terms of the selection of the propulsion system, based on some experiences we had had during the time of the construction of another vessel, was to have one point of contact from a contract point of view in terms of having system reliability, so that when the ship comes out at the end of the day, we knew who to speak to.

Whenever we dealt with HDIL, they said their recommendation to us—and we accepted that recommendation on the basis of a technical assessment relating to the supplier of the diesels and the supplier who was going to be responsible—Siemens, for the electrical side of the game—and whether or not we were satisfied, was that they could deliver a product that would drive the ship at the end of the day according to the specifications we wanted.

Mr. MacDonald: So you were satisfied that this $27 million or $53 million—I thought it was $27 million—subcontract on the diesel propulsion systems through that arrangement with Krupp Mak—with the front company being NSC Diesel—was fine.

Now that NSC Diesel has, as I said, gone belly up and is in receivership right now, it is obviously going to have some effect on the timetable for the completion of the *Louis S. St. Laurent*. It is the major subcontract. I want to find out if the Department of Transport has ascertained if it will put the completion date behind again, and if so, how far behind, and whether or not it is once again going to drive up the costs.

Mr. Quail: Mr. Chairman, we anticipate with some confidence that the ship will be delivered on July 1, 1992. That is a 20-month delay.

That 20-month delay is broken into essentially two parts. About 20% of it could be associated with the propulsion system and the difficulties with respect to the delivery of the propulsion system. My comments are always related to the total propulsion system—not just the diesels, but the propulsion system.

The second part deals with the additional work associated with the additional steel.

Whenever we negotiated with HDIL for the extension of the contract for the steel. . .they had submitted a price to us, which we subsequently negotiated downwards to take into account that they were responsible for part of this 20-month delay, so that has been taken into account and has been accounted for.

As to where we are now with the contract, I do not anticipate any other additional overruns on this contract at this point.

• 1600

Mme Duplessis (Louis-Hébert): Puisque je remplace aujourd'hui un collègue et que c'est la première fois que j'ai la chance d'entendre M. Dye à un comité, je tiens à lui dire que, chaque année, je suis avec beaucoup d'intérêt les recommandations qu'il fait au gouvernement.

[*Traduction*]

M. Quail: Le montant consacré au nouveau système de propulsion est de 53,4 millions de dollars. Ce montant couvre les moteurs diesel, la remise à neuf des moteurs électriques ainsi qu'un nouveau système de commande du groupe propulseur.

Les parties contractantes sont nous-mêmes et HDIL. Ce que nous voulions obtenir, du point de vue du choix du système de propulsion, compte tenu de l'expérience acquise lors de la construction d'un autre navire, c'était de traiter avec une seule partie au sujet de la fiabilité des systèmes, de façon à être sûr de savoir à qui parler lorsque le navire serait livré après les travaux.

HDIL nous a soumis des recommandations que nous avons acceptées, compte tenu d'une évaluation technique du fournisseur des moteurs diesel ainsi que du fournisseur, Siemens, responsable des équipements électriques. HDIL nous a dit qu'elle était en mesure de fournir un système qui assurerait la propulsion du navire, une fois les travaux finis, et respecterait les spécifications.

M. MacDonald: Vous n'aviez donc pas d'objection à ce contrat de 27 ou 53 millions de dollars—je croyais qu'il s'agissait de 27 millions—qui était un sous-contrat couvrant les systèmes diesel de propulsion reposant sur une entente avec Krupp Mak, NSC Diesel fonctionnant comme prête-nom.

Maintenant que NSC Diesel a, comme je l'ai déjà dit, fait faillite et est entre les mains des syndics de faillite, il est évident que ceci aura des conséquences sur l'échéancier des travaux pour le *Louis S. St. Laurent*. Il s'agit en effet du principal sous-traitant. Je voudrais savoir si le ministère des Transports a établi si ceci va retarder la date d'achèvement des travaux, une fois de plus, et dans l'affirmative, quel sera le retard. Je voudrais également savoir si, une fois de plus, les coûts vont augmenter.

M. Quail: Monsieur le président, nous pouvons dire avec une certaine confiance que nous estimons que le navire sera livré le 1er juillet 1992. Ceci donne un retard de 20 mois.

Ce retard de 20 mois est le résultat de deux éléments. Environ 20 p. 100 du retard peut être attribué au système de propulsion et aux difficultés rencontrées au sujet de sa livraison. Mes commentaires à ce sujet portent toujours sur l'ensemble du système de propulsion et non pas uniquement sur les moteurs diesel.

Les travaux supplémentaires concernant les structures en acier constituent le deuxième élément.

Nous avons négocié avec HDIL les conditions de prolongation du contrat pour tenir compte des structures d'acier. Cette entreprise nous avait soumis un prix que nous avons réussi à réduire pour tenir compte de leur part de responsabilité dans ce retard de 20 mois; on a donc tenu compte de cette situation.

Quant à la situation actuelle, je ne prévois pas d'autres dépassements des coûts, pour le moment.

Ms Duplessis (Louis-Hébert): Today, I am standing in for one of my colleagues, and this is the first time I have been given the opportunity of hearing Mr. Dye testify before a committee. I wish to tell you, sir, that every year I take great interest in the recommendations you submit to the government.

[*Text*]

Je tiens aussi à féliciter M^me^ Labelle pour sa nomination récente au poste de sous-ministre des Transports. Comme vous travaillez très bien, je suis certaine que vous remplirez votre mandat avec beaucoup de brio.

Même s'il est précisé dans le rapport qu'un brise-glaces a une vie normale de 20 ans, selon vous, combien d'années aurait pu durer le *Louis S. St. Laurent* s'il n'avait pas été réparé?

M. Quail: Selon les indications, il aurait pu durer au total 30 ou 35 ans.

Mme Duplessis: Il a été réparé au bout de 10 ans d'existence.

M. Quail: Il s'agit d'une extension de 15 à 20 ans.

Mme Duplessis: Je voudrais savoir comment le *Louis S. St. Laurent* se compare à d'autres brise-glaces pour ce qui est de la taille de son équipage et de l'efficience de son système de propulsion.

Mr. Quail: The original propulsion system on the *Louis S. St. Laurent* was a steam turbine. It was very expensive to operate. We are replacing it with a diesel-electric system that will increase the power by about 3,000 horsepower, decrease the fuel utilization on a profile basis by about 50% and decrease the crew by 20%. Along with the other systems we have in place, we are looking at a situation of being able to extend the life of the ship for 20 years, as I have said.

In comparison with other types of vessels, all the other vessels on the Canadian Coast Guard are smaller. This is the largest vessel, with 27,000 horsepower. The only other triple-screw ship similar to the *Louis S. St. Laurent* is the *John A. Macdonald*. She is about 30 or 31 years old. She is down to about two-thirds of the horsepower of the *Louis S. St. Laurent* and she is also a diesel ship.

After that, we move into the class 1200s, whose power varies from 16,000 down to about 13,000. I am not sure if I am answering your questions or not.

Mme Duplessis: Le fait que le *Louis S. St. Laurent* soit en réparation complique-t-il un peu la vie des autres navires de la Garde côtière ou oblige-t-il la Garde à assurer moins de services? Est-ce que cela a parfois mis en danger certains navires qui auraient pu avoir besoin de son aide?

Mr. Quail: It certainly lowered the levels of service without the *Louis S. St. Laurent* last year. I would agree that last winter was a very bad winter in the Gulf of St. Lawrence, compared with perhaps other years. On occasion last year we had as many as 38 ships stuck on any given day in the Gulf of St. Lawrence and the St. Lawrence River. This was exceptional. but nevertheless fact.

With respect to our Arctic operations, if you take an example—Captain Johns can explain in more detail if you wish—whenever we do our resupply to EUREKA, if we use the smaller ice-breakers, we will not send them alone so we will have to send two instead of one to escort the ships. The other part about it is that if you use a smaller vehicle to batter through the ice, you are going to have in the long run higher maintenance costs and the ship will wear out sooner.

[*Translation*]

I also wish to take this opportunity to congratulate Ms Labelle on her recent appointment to the position of deputy minister at Transport Canada. I know of your excellent record and I am convinced that you will brilliantly fulfill your new mandate.

Even though the report indicates that the normal life of an icebreaker is 20 years, I would like to know how many years of service, in your opinion, could have been expected from the *Louis S. St. Laurent* had the department not proceeded with the refit?

Mr. Quail: From the indications we have, its total it could have been seaworthy for 30 or 35 years.

Ms Duplessis: The refit took place after 10 years of service.

Mr. Quail: This will provide for 15 to 20 additional years.

Ms Duplessis: I would like to know how the *Louis S. St. Laurent* compares to other icebreakers in terms of the size of its crew and the efficiency of its propulsion system.

M. Quail: À l'origine, le *Louis S. St. Laurent* était équipé d'une turbine à vapeur. Son exploitation coûtait très cher. Nous le remplaçons par un système diesel-électrique qui augmentera la puissance du groupe d'environ 3,000 chevaux, réduira de 50 p. 100 la consommation de combustible compte tenu du profil d'exploitation et permettra une réduction de 20 p. 100 de l'équipage. Compte tenu des autres systèmes installés, nous estimons pouvoir prolonger la vie utile du navire de 20 ans, comme je l'ai dit.

Les autres navires de la Garde côtière canadienne sont plus petits que le *Louis S. St. Laurent* qui est le plus gros navire de notre flotte avec une puissance de 27,000 chevaux. Le seul autre navire à trois hélices comparable au *Louis S. St. Laurent* est le *John A. Macdonald* qui a déjà 30 ou 31 ans de service. Le *John A. Macdonald* est également un navire à propulsion diesel mais sa puissance n'est que d'environ les deux tiers de celle du *Louis S. St. Laurent*.

Ensuite, nous passons à la classe 1200, navires dont la puissance varie de 16,000 à environ 13,000 chevaux. Je ne suis pas sûr d'avoir répondu à vos questions.

Ms Duplessis: Does the fact that the *Louis S. St. Laurent* is now under repair make things more difficult for the other Coast Guard vessels, or has it forced the Coast Guard to reduce its level of service? Have ships that might have needed her assistance found themselves in dangerous situations?

M. Quail: L'absence du *Louis S. St. Laurent* l'année dernière a certainement réduit les services. Je reconnais que l'hiver dernier a peut-être été très dur dans le golfe du Saint-Laurent, par rapport aux années antérieures. Certains jours, l'an dernier, nous avions jusqu'à 38 navires bloqués dans le golfe ou sur le fleuve. C'était une situation exceptionnelle; c'était cependant la réalité.

En ce qui concerne nos activités dans l'Arctique, je peux vous donner un exemple—le capitaine Johns peut vous donner plus de détails si vous les désirez. Lors des activités de réapprovisionnement d'EUREKA, nous devons envoyer deux brise-glace escorter les navires, au lieu d'un seul, quand nous utilisons des brise-glace de plus petite taille. D'autre part, quand on utilise des navires plus petits pour ouvrir les glaces, les coûts d'entretien à long terme sont plus élevés et l'usure du navire est plus rapide.

[*Texte*]

From the point of view of levels of service, it is a loss to us. It does complicate our life. We have survived without it. As far as we are concerned, it is key to replacement. As I mentioned, the *John A. Macdonald* is 31 years old. It will soon be at the end of its life. We then will not have a heavy ice-breaker if we do not have the *Louis S. St. Laurent* back in service.

We have missed it. It is critical to us in the future as we get ready to have the *John A. Macdonald* go into lesser service.

Mme Duplessis: Ma prochaine question a trait à une déclaration du vérificateur général quant au faible taux d'utilisation du *Louis S. St. Laurent*.

• 1605

À la Garde côtière, convenez-vous que cette affirmation du vérificateur est juste?

Mr. Quail: It is absolutely correct that we used the *Louis S. St. Laurent* as a last resort, depending on the ice conditions and the weather. It was very expensive to run and we only had it come out off the dock into operation late in the season in the Gulf of St. Lawrence. We would be very careful in determining whether we should send it up north, making sure that we had to use her. That was because of the ship's propulsion system. The other ships were cheaper to run and did meet the requirements. It was the fire engine of last resort, if you wish, in our fleet.

Mme Duplessis: Le navire a été trouvé beaucoup plus endommagé qu'il ne le semblait en premier lieu. Cette détérioration est-elle uniquement attribuable à l'effet des glaces ou a-t-elle été causée par un mauvais entretien tout au long de ces années?

Mr. Quail: It not a question of poor maintenance. We had surveys done on the ship on two previous occasions before she went into dry dock, and we had anticipated that we would have to replace steel on the ship.

To take all of the propulsion equipment and all the piping out of the ship we we had to take the funnel off and cut the middle of the ship open. The pieces of equipment we were taking out were very big, up to 100-and-some tonnes in some cases. Where we got the surprise was when we took out the equipment in the internals of the ship, where we had not seen it before. The ship safety personnel then went in and did their full survey and came away with the conclusion that if we wanted to use this ship for 20 years, if we wanted to get an operating certificate, they required us to replace that steel while we had this equipment out. So we went ahead and are in the process of replacing that steel.

The other part is whether, as the Auditor General has mentioned, there was a surprise. The answer is yes. The difficulty with this particular ship is that she was a steam-burning ship. We have done mid-life refits and major refits,

[*Traduction*]

En ce qui concerne les services offerts, nous avons dû les diminuer. Il est sûr que l'absence de *Louis S. St. Laurent* nous complique la vie. Nous avons pu survivre sans ce navire mais, en ce qui nous concerne, c'est un élément-clé du programme de remplacement de la flotte. Comme je l'ai indiqué, le *John A. Macdonald* a 31 ans. Il sera bientôt à la fin de sa vie utile et si le *Louis S. St. Laurent* n'est pas remis en service nous ne posséderons aucun brise-glace de grande puissance.

Le *Louis S. St. Laurent* nous manque; il est d'une importance critique pour l'avenir, quand nous devrons penser à affecter le *John A. Macdonald* à des rôles moins exigeants.

Ms Duplessis: My next question deals with the Auditor General's statement regarding the low rate of utilization of the *Louis S. St. Laurent*.

Is the Coast Guard in agreement with that statement made by the Auditor General?

M. Quail: Nous avons effectivement recouru aux services du *Louis S. St. Laurent* en dernier ressort, si l'état de la glace et les conditions météorologiques le justifiaient. C'est un navire dont le coût d'exploitation est très élevé et nous ne l'avons mis en service qu'à la fin de la saison dans le golfe du Saint-Laurent. Nous examinions la situation de très près avant de l'envoyer dans le Nord, car nous voulions nous assurer que sa présence était nécessaire. Cette prudence était due au système de propulsion du navire. Les autres navires coûtaient moins cher à exploiter et répondaient en fait à nos exigences. On pourrait donc dire que le *Louis S. St. Laurent* représentait, dans notre flotte, la réserve d'urgence, le dernier recours.

Ms Duplessis: You discovered that the damage was more extensive than it appeared to be at the beginning. Was the ship's deterioration solely the result of ice-breaking operations, or was it caused by poor maintenance throughout the years of service?

M. Quail: Il ne s'agit pas de mauvais entretien. Avant de passer en cale sèche, le navire avait déjà fait l'objet de deux inspections et nous nous attendions à devoir remplacer certaines structures en acier.

Pour pouvoir enlever tous les mécanismes de propulsion ainsi que toute la tuyauterie, nous avons dû enlever la cheminée et découper le milieu du navire. Les pièces que nous avons enlevées étaient énormes et très lourdes, certaines d'entre elles pesant plus de 100 tonnes. Nous avons eu des surprises quand nous avons retiré les pièces à l'intérieur du navire et que nous avons eu accès à des endroits qui n'étaient pas accessibles auparavant. Le personnel chargé de la sécurité du navire a alors procédé à un examen détaillé et en a conclu que si nous voulions utiliser ce navire pendant 20 ans et si nous voulions obtenir un certificat d'exploitation, il serait nécessaire de remplacer ces pièces en acier puisque toutes ces autres pièces avaient été enlevées du navire. C'est précisément ce que nous avons fait et actuellement les travaux de remplacement des structures d'acier sont en cours.

D'autre part, vous vouliez savoir si, comme le vérificateur général l'a mentionné, nous avons été surpris. Oui, nous l'avons été. Le fait que ce navire ait été doté d'une turbine à vapeur a entraîné des difficultés supplémentaires. En effet,

[*Text*]

although not as big as this, on other ships, but never with a steam plant. The working conditions and the environment with a steam plant are, I think, important contributors to the additional corrosion. Again that is a two-edged sword. People could say that we should have anticipated this. The bottom line is that we did not; we could not see it until we got in and had the ship opened up. When we had it on the dry dock we could get into it from the bottom; we could get into it from the top—the engines were gone—and it was at that time that we found we had to replace the extra steel. It was not a question of maintenance.

The part where we did have damage due to ice had been surveyed ahead of time. That was part of the original contract.

The Chairman: Is the captain of the ship here with you today?

Mr. Quail: No, not the captain of the ship. But Captain Dave Johns is here with us today. He is the Director of Northern Operations. He is responsible for northern operations and has been on the *Polar Star* U.S. Coast Guard vessel when they went through the Northwest Passage. He has participated in our R and D projects to determine whether we should have twin-screw or triple-screw ships. He would certainly be prepared to amplify on our Arctic operations and on what it is like up there.

The Chairman: Were the captain and your other staff consulted when you made up the original estimates on the refit of the ship?

Mr. Quail: The $51 million was a planning figure that was strictly a rule of thumb—about a 20% replacement cost for the ship.

The thing that drives this particular contract is that when we got down closer to the front edge, the pointed end if you wish, to start with the refit in a serious way, we looked at the *Louis* and said that it just does not make sense to do a mid-life refit on the *Louis* if we did not change the propulsion system. It costs us too much money to run, and the moment we cross that bridge we increase the cost of the project significantly.

• 1610

When we crossed that part we said we were going to keep the ship longer because we were going to install a new propulsion system. Where have we had trouble with the ship in her present configuration? Where has she suffered damage? Where do we think the problems are? Obviously at that point we would consult with the operational and technical people. On that basis we came to the conclusion that we should replace the bow.

[*Translation*]

nous avions déjà procédé à des modernisations à mi-durée, ainsi qu'à des travaux de modernisation importants sur d'autres navires moins puissants, mais aucun de ceux-ci n'étaient munis d'une unité de propulsion à vapeur. Les conditions de travail et l'environnement créé par ce genre d'unité contribuent de façon importante, à mon avis, à aggraver le problème de corrosion. Ici encore, nous avons une épée à double tranchant. Certains pourraient dire que nous aurions dû prévoir cette conséquence. Le fait est que nous ne l'avons pas prévue; on ne pouvait pas savoir ce qui se passait tant que le navire n'avait été ouvert pour donner accès à toutes les machines. Une fois le navire en cale sèche, il était possible d'y avoir accès par le dessous et par le dessus—les moteurs avaient été enlevés—et c'est alors que nous avons constaté qu'il fallait remplacer d'autres structures en acier. Ce n'était donc pas une question d'entretien.

L'étendue des dommages causés par la glace avait déjà été déterminée à l'avance et cet aspect faisait partie du contrat initial.

Le président: Est-ce que le capitaine du navire est ici aujourd'hui?

M. Quail: Non, le capitaine du navire n'est pas là, mais le capitaine Dave Johns nous accompagne aujourd'hui. Il est directeur des Opérations du Nord, a la responsabilité de ce secteur et était à bord du *Polar Star*, navire de la Garde côtière américaine, quand il a traversé le Passage du Nord-Ouest. Le capitaine Johns a participé à nos travaux de recherche et développement visant à établir si nous devions avoir des navires à deux ou à trois hélices. Il est à votre disposition pour vous donner de plus amples détails sur nos opérations dans l'Arctique et pourra vous expliquer les conditions propres à cette région.

Le président: Avez-vous consulté le capitaine et d'autres membres de votre équipe quand vous avez établi les premiers devis concernant la modernisation du navire?

M. Quail: Les 51 millions de dollars en cause ne servaient qu'aux fins de planification et ne représentaient qu'une somme approximative—environ 20 p. 100 du coût de remplacement du navire.

Ce qui fait augmenter les coûts associés à ce contrat c'est que plus nous nous approchions des travaux préliminaires de réalisation, pour commencer à aborder sérieusement la modernisation, et plus il devenait évident qu'il ne serait pas *justifié de procéder à une modernisation à mi-durée du Louis S. St. Laurent*, si le groupe de propulsion n'était pas remplacé. Le coût d'exploitation de ce navire était beaucoup trop élevé, mais une fois la décision de remplacer le matériel pris, le coût du projet augmentait d'une façon importante.

En prenant cette décision, nous nous sommes dit que nous allions prolonger la vie utile du navire grâce à l'installation d'un nouveau système de propulsion. Quels étaient les problèmes posés par ce navire avec son équipement actuel? Avait-il subi des dommages? Où se situaient les problèmes? Il est évident que pour répondre à ces questions, il était nécessaire de consulter le personnel opérationnel et technique. Ceci fait, nous avons conclu qu'il faudrait remplacer l'étrave.

[*Texte*]

The heavy damage was occurring up on the front port quarter, up in the bow area of the ship. We had done work on new types of bows and we were looking to significantly improve, at least cost option, the operation of the vessel with respect to propulsion, operations and ability to break ice. We did that by putting on a new bow and installing a bubbler system.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Mr. Chairman, in 1987 Cabinet directed that the refit be sole-sourced to HDIL for socio-economic reasons. Can the commissioner tell me exactly what he defines as "socio-economic reasons"?

Mr. Quail: I cannot give a determination of what was in the minds of the people who made the decision.

Mr. Bellemare: Who made the decision?

Mr. Quail: Cabinet.

Mr. Bellemare: Is this a proper, business-like approach for such a complicated piece of machinery? I am talking about dollar for value, Mr. Kenneth Dye's motto.

Ms Labelle: Mr. Bellemare, as you know, it varies a lot with each project. As a general rule going to tenders is likely to bring you a good cost, or at least the best cost. In cases where you have very specialized work and there are very few people in the country who can do it, you will usually not get a better deal even if you go to tender because of the specialized requirements of the construction.

Mr. Bellemare: The commissioner probably appreciates more than I do the fact that the deputy minister answered the question, rather than himself.

I have a list of four shipyards—Halifax Industries shipyard, Saint John Shipbuilding Limited, Versatile Vickers and Davie Shipbuilding—from areas where they make long speeches about the socio-economic reasons they should have... Did your department recommend that they should go to tender to all four to get the best value for money?

Mr. Quail: Our standard procedure is to go to tender on all contracts for major ship refit.

Mr. Bellemare: But in this case government directed you differently.

Mr. Quail: The government directed us to enter into a sole-source contract with HDIL.

Mr. Bellemare: Captain Johns, do you go into ships or are you in charge of all the ships?

Captain David Johns (Director, Northern Operations, Canadian Coast Guard): At this point in my career I am in charge of the ships we use in the north. However, now and again I still manage to get on them.

• 1615

Mr. Bellemare: At one point were you the captain of a ship?

[*Traduction*]

Les dommages les plus sévères se présentaient au quart avant, côté bâbord, dans la région de l'étrave. Nous avions étudié de nouveaux types d'étraves et nous cherchions à améliorer de façon significative, sur la base du moindre coût, les caractéristiques opérationnelles du navire quant à la propulsion, aux opérations et à la capacité de déglaçage. Nous avons obtenu le résultat voulu en installant une nouvelle étrave et un diffuseur de bulles d'air.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Monsieur le président, en 1987, le Cabinet, se fondant sur des raisons socio-économiques, a ordonné que la modernisation du navire se fasse en faisant appel à un fournisseur exclusif, HDIL. Le commissaire pourrait-il me dire exactement ce qu'il entend par «des raisons socio-économiques»?

M. Quail: Je ne peux pas me mettre à la place des personnes qui ont pris cette décision.

M. Bellemare: Qui l'a prise?

M. Quail: Le Cabinet.

M. Bellemare: Peut-on dire que c'est là une façon appropriée et rentable d'aborder la question quand il s'agit de matériel aussi complexe? Je parle de l'optimisation des dépenses, la devise de M. Kenneth Dye.

Mme Labelle: Monsieur Bellemare, comme vous le savez, cela varie beaucoup d'un projet à l'autre. En règle générale, un appel d'offres vous permet d'obtenir un bon prix, ou tout au moins le meilleur possible. Toutefois, quand il s'agit de travaux très spécialisés que peu d'entreprises peuvent réaliser, le fait de procéder à un appel d'offres ne permet généralement pas d'obtenir un meilleur prix, du fait des exigences très spéciales de la construction à réaliser.

M. Bellemare: Il est probable que le commissaire apprécie à sa juste valeur, mieux que je ne saurais le faire, le fait que c'est la sous-ministre qui a répondu à la question et non lui.

J'ai ici les noms de quatre chantiers navals—Halifax Industries, Saint John Shipbuilding Limited, Versatile Vickers et Davie Shipbuilding—tous situés dans des régions d'où nous viennent de longs discours sur les raisons socio-économiques qui auraient dû... Votre ministère a-t-il recommandé que l'on demande à ces quatres entreprises de présenter une soumission afin de favoriser l'optimisation des dépenses?

M. Quail: Pour tous les contrats de modernisation importante, la procédure normale passe par le lancement d'appels d'offres.

M. Bellemare: Mais dans ce cas particulier, le gouvernement vous a donné des directives différentes.

M. Quail: La directive donnée par le gouvernement était de conclure un contrat de fournisseur exclusif avec la HDIL.

M. Bellemare: Capitaine Johns, travaillez-vous à bord des navires ou avez-vous la responsabilité de toute la flotte?

Le capitaine David Johns (directeur, Opérations du Nord, Garde côtière canadienne): À cette étape de ma carrière, j'ai la responsabilité des navires que nous utilisons dans le Nord. Toutefois, de temps à autre, je réussis encore à monter à bord d'un navire.

M. Bellemare: Avez-vous déjà été capitaine de navire?

[*Text*]

Capt Johns: That is correct.

Mr. Bellemare: When a ship gets problems, for example with corrosion, would you find out about that? How do you find out? Are you asleep one night and stuff falls on your head so you decide there is corrosion? Does your staff tell you a problem is developing? Do you have monthly or annual reports? There must be a process of some kind.

Capt Johns: There is a process in the life of a ship. Ships are inspected at regular intervals. They are dry-docked for this purpose at regular intervals. The underside of the hull, the inside of tanks and accessible areas of this nature are visually inspected. If corrosion is suspected we will do ultrasonic tests to determine the thickness of metal left in the plating. At times you might do a drill test where you actually bore through the plate to measures its retaining thickness. Ice-breakers in particular are subject to weld corrosion.

Mr. Bellemare: When do you do these things? Once a year or once every second or third year?

Capt Johns: The dry-docking cycle can vary but it generally occurs every second year, if there is no other damage such as propeller damage to force the ship out of the water.

Mr. Bellemare: I am sorry, I did not understand your answer. Is a ship inspected at specific periods of time, whether in dry dock or not, for rust for example?

Capt Johns: Yes, on a basic cycle of two years, but the ship will also have a plan for opening tanks and inspecting them on a regular cycle. If your question is whether there is a methodical process for inspecting a ship, the answer is yes. However, I have to point out that some areas of ships are not accessible to inspection and therefore cannot be inspected.

Mr. Bellemare: Was this done for the *Louis S. St. Laurent*?

Capt Johns: To the best of my knowledge, yes.

Mr. Bellemare: When was this done?

Capt Johns: Do you want specific dates?

Mr. Bellemare: Yes.

Capt Johns: We would have to go back through the ship's history to give you specific information on it. She was treated as any other ship would be treated.

Mr. Bellemare: Was it done prior to the contract being given out?

Capt Johns: She would have been subject to this starting with the day she entered service in 1969.

Mr. Bellemare: Would there be written documentation on this?

Capt Johns: Yes, sir.

[*Translation*]

Capt Johns: Oui, je l'ai été.

M. Bellemare: Quand un navire a des problèmes, de corrosion par exemple, le savez-vous? Comment faites-vous pour le découvrir? Devez-vous attendre d'être réveillé pendant la nuit par des débris qui vous tombent sur la tête pour savoir que la structure du navire est corrodée? Les membres de votre équipage vous le disent-ils lorsque la structure du navire est en train de se détériorer? Recevez-vous des rapports mensuels ou annuels? Il doit y avoir une procédure quelconque à suivre.

Capt Johns: Il y a une procédure à suivre dans la vie d'un navire. Les navires font l'objet d'inspections à intervalles réguliers. Ils sont mis en cale sèche pour que ces examens puissent être effectués. Le dessous de la coque, l'intérieur des réservoirs et les autres parties accessibles font alors l'objet d'un examen visuel. Si l'on soupçonne que la structure est en train de se corroder, on effectue des examens par ultra-son pour déterminer l'épaisseur du revêtement de métal qui reste. On va parfois jusqu'à percer le revêtement pour en mesurer l'épaisseur. Les brise-glace sont tout particulièrement sujets à la corrosion des joints de soudure.

M. Bellemare: À quels intervalles se font ces examens? Une fois l'an, tous les deux ans ou tous les trois ans?

Capt Johns: Cela peut varier, mais en règle générale les navires sont mis en cale sèche tous les deux ans s'il n'y a pas de dommages au système propulseur par exemple, qui obligent à retirer le navire de l'eau.

M. Bellemare: Excusez-moi, je n'ai pas compris ce que vous avez dit. Les navires sont-ils inspectés à intervalles réguliers, que ce soit en cale sèche ou non, afin de déterminer, par exemple, s'ils sont atteints par la rouille?

Capt Johns: Oui, des inspections sont effectuées systématiquement tous les deux ans, mais on ouvre aussi les réservoirs à intervalles réguliers pour les inspecter. Si vous me demandez si les navires sont inspectés de façon systématique, la réponse est oui. Je dois toutefois signaler que certaines parties des navires ne sont pas accessibles et ne peuvent pas, par conséquent, être inspectées.

M. Bellemare: La procédure établie a-t-elle été suivie dans le cas du *Louis S. St. Laurent*?

Capt Johns: Pour autant que je sâche, elle l'a été.

M. Bellemare: Quand les inspections ont-elles été faites?

Capt Johns: Voulez-vous connaître les dates précises?

M. Bellemare: Oui.

Capt Johns: Il nous faudrait consulter les registres du navire pour pouvoir vous donner des renseignements aussi précis. La procédure suivie a été la même que pour tous les autres navires.

M. Bellemare: Des inspections ont-elles été faites avant que le contrat ne soit octroyé?

Capt Johns: Le navire aurait été soumis à la procédure d'inspection dès sa mise en service en 1969.

M. Bellemare: Des rapports écrits ont-ils été rédigés à ce sujet?

Capt Johns: Oui, monsieur.

[*Texte*]

Mr. Bellemare: Could the committee get specifics as to the dates?

Capt Johns: Yes.

Mr. Bellemare: Not a full report, just the headlines.

The Chairman: Mr. Bellemare, I think you are after the date on which corrosion was found. Perhaps the witness could send that information to the clerk so he can then give it to the members of this committee.

Mr. Bellemare: Do you recall when these reports were sent to the so-called head offices to be checked?

Capt Johns: I do not recall.

Mr. Bellemare: Could you find out about that?

Capt Johns: I am responsible for operations.

Mr. Bellemare: I am intrigued by something. The last estimates we received. . .we do not seem to have figures on that. Am I right or wrong on that? Perhaps the deputy minister or the commissioner could answer.

Mme Labelle: Je n'ai pas saisi la question, monsieur Bellemare.

Mr. Bellemare: Did we get specific figures regarding this in the last estimates?

Mr. Quail: It has to be a line item in the main estimates for 1989-90 and for 1990-91.

Mr. Bellemare: Was it?

Mr. Quail: I do not have it in front of me. We have the authority to spend the money, so we had to have a line estimate in order to do the project.

Mr. Dye: Mr. Chairman, I do not have them in front of me either, but my guess is that the steel was in a supplementary estimate.

The Chairman: The steel was in the supplementary estimate—interesting.

• 1620

M. Guilbault (Drummond): Dans son discours d'ouverture, le vérificateur général disait:

Je trouve préoccupant qu'après 16 ans d'efforts, la Garde côtière n'ait toujours pas fourni aux hauts fonctionnaires du ministère et aux organismes centraux l'information sur ses activités de déglaçage, information qui devrait servir:

—à prendre des décisions en matière de déploiement des navires,

—à optimiser l'utilisation de l'ensemble de la flotte,

—à prendre les décisions en matière d'acquisition et de modernisation de navires pour avoir une flotte de taille optimale.

[*Traduction*]

M. Bellemare: Le comité pourrait-il obtenir des précisions quant aux dates?

Capt Johns: Oui.

M. Bellemare: Pas un rapport complet, mais les faits saillants seulement.

Le président: Si je ne m'abuse, monsieur Bellemare, vous voulez savoir à quelle date on a constaté l'état de corrosion de la structure. Le témoin pourrait peut-être faire parvenir ce renseignement au greffier pour qu'il puisse ensuite le remettre aux membres du comité.

M. Bellemare: Vous souvenez-vous à quel moment ces rapports ont été envoyés aux administrations centrales pour vérification?

Capt Johns: Je ne m'en souviens pas.

M. Bellemare: Pourriez-vous obtenir ces renseignements?

Capt Johns: Je suis responsable des opérations.

M. Bellemare: Il y a une chose qui me laisse perplexe. Dans le dernier budget qui nous a été présenté, il ne semble pas y avoir de chiffres là-dessus. Ai-je raison de penser cela? La sous-ministre ou le commissaire pourrait peut-être répondre à cette question.

Ms Labelle: I did not quite understand the question, Mr. Bellemare.

M. Bellemare: Y avait-il des chiffres précis à ce sujet dans le dernier budget?

M. Quail: Il doit y avoir un poste budgétaire à cet effet dans le budget de 1989-1990 et dans celui de 1990-1991.

M. Bellemare: Ce poste budgétaire existe-t-il bel et bien?

M. Quail: Je n'ai pas le budget devant moi. Puisque nous avons eu l'autorisation de dépenser les fonds, c'est qu'un poste budgétaire relatif à ce projet est inclus dans le budget.

M. Dye: Monsieur le président, je n'ai pas moi non plus le texte du budget devant moi, mais je pense bien que les dépenses relatives aux structures d'acier se trouvaient dans le budget supplémentaire.

Le président: Les dépenses relatives aux structures d'acier auraient donc été incluses dans le budget supplémentaire—comme c'est intéressant!

Mr. Guilbault (Drummond): In his opening statement, the Auditor General said:

I am concerned that after 16 years of effort, the Coast Guard is still not providing senior departmental decision-makers and central agencies with information about its ice-breaking activities that should be used as a basis for:

—vessel deployment decisions;

—optimizing overall fleet utilization; and

—vessel acquisition and modernization decisions to optimize fleet size.

[*Text*]

Que prévoit le plan d'investissement de la flotte? Qu'a-t-on fait depuis 1979? Le vérificateur général en a parlé dans presque chacun de ses rapports depuis ce temps.

Mme Labelle: Je vais demander à M. Quail de compléter ma réponse.

Dans un premier temps, nous avons un plan d'investissement de remplacement. Le vérificateur général note depuis plusieurs années déjà que les ministères devraient se donner un système de niveaux de services afin qu'on puisse établir d'une manière différente le nombre de bateaux qu'on devrait avoir et ainsi planifier à long terme.

Il a reconnu lui-même la complexité de cette tâche. Quand on a une demande d'aide, combien de temps devrait-on mettre pour se rendre sur les lieux? Selon qu'on doit être sur les lieux dans deux jours, dans une journée ou dans une semaine, le nombre de nos vaisseaux ne sera pas le même.

Je vais demander à M. Quail de vous répondre plus en détail et de donner un exemple ou deux qui pourraient nous aider à comprendre les fameux niveaux de services. C'est une chose dont on nous a parlé plusieurs fois.

Mr. Quail: Certainly we agree with the Auditor General that the development of the levels of service for ice-breaking has been a lengthy process. That is a fact. It has been and continues to be a complex task, and in our work we have gone down many dead ends. We worked on it and went down dead ends.

To my knowledge, no other country has has developed levels of service in place for this type of activity.

Our look at it, in terms of the key elements of levels of service for ice-breaking, are the demand—the demand is who is the client—the vessel capability, and the frequency of voyages. We have the cost of the operation and we have the environmental conditions in terms of geography, weather and ice conditions. We cannot forecast that very well, and it is a critical element with us. Then we have the quality of service, which is response time, reliability, and capability.

It has been this latter element of quality that has been most critical to us in the successful development of levels of service, and it has also been the most complex—the quality of service being how big an ice-breaker you need.

Where we are today is perhaps the question. We have completed the ice-breaking levels of service model. The framework has been issued. Pierre Boisvert, the Director General of Fleet System, put them out just recently. They are finished. They look something like this.

We have developed mission statements. They were completed in June 1989 and we put those out. We have documented historical demand. We have developed a costing methodology. What remains this year, as the deputy has

[*Translation*]

What is included in this regard in the fleet capital investment plan? What has been done since 1979? The Auditor General has mentioned it in almost all of his reports since then.

Ms Labelle: I will ask Mr. Quail to complete my answer.

First of all, I would point out that we have a fleet replacement capital investment plan. For a number of years now, the Auditor General has been saying that departments should develop a system for identifying level-of-service requirements so that a different approach can be used for determining the number of ships needed and for long-term planning.

The Auditor General himself recognized that this was a complex task. How long should it take to respond to a request for assistance? The number of ships needed will vary according to whether the response time is to be two days, one day or one week.

I will ask Mr. Quail to give you a more detailed answer and provide you with one or two examples that might help us gain a better understanding of that elusive level-of-service concept. That is an issue that has come up a number of times.

M. Quail: Nous convenons avec le vérificateur général que l'établissement de niveaux de service pour le déglaçage avance lentement. C'est un fait. La tâche s'avère très complexe, et nous avons rencontré de nombreux cul-de-sac. Malgré tous nos efforts, nous nous sommes souvent retrouvés dans l'impasse.

À ma connaissance, aucun autre pays n'a établi de niveau de service pour ce genre d'activité.

Nous nous sommes fondés, dans notre étude, sur ce que nous considérons comme les facteurs déterminants des niveaux de service pour le déglaçage, à savoir la demande—c'est-à-dire qui est le client—la capacité des navires et la fréquence des déplacements. Nous devons aussi tenir compte du coût des opérations ainsi que des conditions environnementales, soit les contraintes imposées par la géographie, par le temps et par l'état des glaces. Ce sont des facteurs que nous ne pouvons guère prévoir avec certitude, et il s'agit à notre avis d'éléments critiques. Puis, il y a la qualité du service, qui se mesure en fonction du délai de réponse, de la fiabilité et de la capacité.

C'est ce dernier critère de la qualité du service que nous considérons comme le plus important pour établir de manière efficace les niveaux de service, et c'est aussi celui qui est le plus complexe—la qualité du service étant fonction de la taille que doit avoir le brise-glace.

Ce qui importe c'est peut-être de vous dire où nous en sommes à l'heure actuelle. Nous avons mis au point le modèle des niveaux de service de déglaçage. Les grandes lignes de ce modèle ont été rendues publiques. Elles viennent tout juste d'être annoncées par Pierre Boisvert, directeur général des systèmes de la flotte. Elles sont donc terminées. Voici à quoi elles ressemblent.

Nous avons également préparé des énoncés de mission. Ces énoncés sont terminés depuis juin 1989, et ils ont été rendus publics. Nous avons documenté la demande au fil des ans, et nous avons mis au point une méthode d'établissement

[*Texte*]

pointed out, is confirmation that the work we have done is correct in terms of the completion of the quality of the service element. This information inherently defines the technical capabilities an ice-breaker must possess in order to provide a given quality of service.

An information data system was developed over a couple of years and was tried last year. It is an operations data and information system to feed into our levels of service model. We feel we have that fixed and we have put it in on a national basis for this winter to collect the required data. This information will therefore be incorporated into the levels of service model. We then to have to go back to see whether it works. We think it will. We are not the final authority on this, but we are pretty confident we have something that will help us get it around so we can be in a better position to satisfy people in terms of demonstrating the need for the replacement of the vessels on an ongoing basis.

• 1625

I think a second part of the question asked what is being done now in terms of fleet replacement. The main estimates for this year did show the *Louis S. St. Laurent* at $95.5 million as total TEC, without the addition for the cost overrun. We have the *Provo Wallis* under major mid-life refit; she will be out shortly. We have two class 500 search and rescue cutters nearing completion at Versatile on the west coast. That is it.

The Chairman: Mr. Quail, may I ask that you table for the committee those two documents you referred to.

Mr. Quail: No problem.

The Chairman: Secondly, Mr. Dye, have you seen the two documents to which he has referred?

Mr. Dye: Mr. Chairman, we have both of them in our files and we are familiar with the model.

The Chairman: Do you or Mr. Cyr have anything to say on Mr. Guilbault's question and the discussion? It pertains to one of the key points in your report.

Mr. Dye: I think we do, Chairman. Firstly I am not so sure the criteria have been developed for the levels of service. I agree that it is complex and not easy to do. I think it is a bit curious that without having the levels of service determined *you have discussions going on now for the replacement of the John A. Macdonald*, on the assumption it should be replaced without knowing whether or not it is needed in the first place. I think the same thing happened with the *Louis S. St.* Laurent. It is an automatic replacement of the fleet, as testimony indicated earlier. We wonder why one should venture into a costly replacement if it is not known in the first place whether the vessel is required.

[*Traduction*]

des coûts. Ce qui reste à faire cette année, comme l'a indiqué la sous-ministre, c'est d'obtenir la confirmation que les analyses effectuées jusqu'à présent sont justes en ce qui concerne l'aspect qualité du service. Les informations à cet égard définissent les moyens techniques que doit posséder un brise-glace pour pouvoir assurer une certaine qualité de service.

L'an dernier, nous avons mis à l'essai un système informatisé qui avait été mis au point sur une période de deux ans. Il s'agit d'un système d'information et de données sur les opérations qui pourra être incorporé à notre modèle des niveaux de service. Le système est maintenant bien rodé et il pourra être utilisé cet hiver afin de recueillir les données nécessaires pour l'ensemble des eaux canadiennes. L'information ainsi obtenue pourra être incorporée aux modèles des niveaux de service. Nous devrons ensuite vérifier si tout fonctionne comme prévu. Nous pensons que ce sera le cas. Nous n'avons pas le pouvoir de décision final à cet égard, mais nous sommes à peu près certains que ce modèle nous permettra de mieux démontrer la nécessité de remplacer les navires au fur et à mesure.

Je crois que, dans le second volet de la question, on nous demandait ce qui se faisait à l'heure actuelle pour le remplacement de la flotte. Dans le budget des dépenses principales de cette année, on indique 95,5 millions de dollars pour le *Louis S. St. Laurent* comme coût estimatif total, sans aucune provision pour les dépassements de coût. Le *Provo Wallis* subit actuellement une remise en état complète de mi-durée; le navire sera prêt d'ici peu. Nous avons dans le chantier naval de Versatile, sur la côte ouest, deux cutters de recherche et de sauvetage de classe 500 dont la remise en état est presque terminée. C'est tout.

Le président: Monsieur Quail, puis-je vous demander de déposer auprès du comité ces deux documents dont vous nous avez parlé?

M. Quail: Certainement.

Le président: Par ailleurs, monsieur Dye, connaissez-vous les deux documents dont il a parlé?

M. Dye: Oui, monsieur le président, nous les avons tous deux dans nos dossiers, et nous connaissons également le modèle dont il a été question.

Le président: Est-ce que vous avez, vous ou M. Cyr, quelque chose à ajouter en réponse à la question de M. Guilbault et à l'échange qui a suivi? Il s'agit d'une des grandes préoccupations de votre rapport.

M. Dye: Je crois que oui, monsieur le président. Tout d'abord, je ne suis pas convaincu que des critères aient été établis pour les niveaux de service. Je conviens qu'il s'agit d'une tâche complexe et difficile. Je trouve cependant curieux qu'avant même que les niveaux de service aient été établis, des discussions se poursuivent à l'heure actuelle en vue du remplacement du *John A. Macdonald*, sans qu'on ait même déterminé si l'on a besoin de ce navire. Je crois que la même chose s'est produite dans le cas du *Louis S. St. Laurent*. On remplace automatiquement les navires de la flotte, comme l'ont indiqué les témoignages précédents. Nous nous demandons pourquoi on prendrait le risque de remplacer à un coût élevé ce navire alors qu'on ne sait même pas si l'on en aura besoin.

[*Text*]

M. Guilbault: Au paragraphe 3.128 de son rapport, le vérificateur général déclare que le *Louis S. St. Laurent* coûte cher à exploiter et que son taux moyen d'utilisation est inférieur à 30 p. 100.

Quelle est la réaction du ministère à ces observations? Les coûts sont tout de même passés de 51 millions de dollars à 135 millions de dollars. On peut se promener en Cadillac et on peut se promener en Honda. L'efficacité du navire est-elle aussi bonne qu'on pourrait le souhaiter? Cent trente-cinq millions de dollars, c'est la moitié du coût d'un navire neuf, mais si son efficacité n'est que de 30 p. 100 de celle d'un bateau neuf, à quoi cela sert-il de le réparer?

Mr. Quail: Mr. Chairman, the cost issue is that we had a planning figure for what we would call a normal refit. It was $51 million, which by rule of thumb represents roughly 20% of the replacement cost for the ship. When it came time to have a look at it, it was clear to us that there was no need or no sense to proceed with just the replacement of a normal refit. In other words we would spend some money on it, but would not upgrade it to a fully capable, more cost-effective and more efficient vessel.

The difference between this mid-life refit and other mid-life refits we have undertaken is that we have a new bow, a new propulsion system, a new hangar system for the helicopters. We put a bubbler system in on the ship and we think we have significantly increased the capability of the vessel to break ice with the new bow. Therefore we have increased its efficiency. We have decreased the crew by 20%. We have decreased the fuel utilization by over 50%. We have increased the power by 3,000 horsepower and we think we now have a ship that will meet our operational requirements in the Canadian Arctic for the next period of time.

• 1630

M. Guilbault: Vous dites que vous avez réduit le nombre de membres de l'équipage.

M. Quail: Oui.

M. Guilbault: Cela veut dire que l'utilisation du bateau est très restreinte. Pourquoi l'a-t-on réparé si on ne s'en sert jamais? À quoi servent ses voyages dans l'Arctique?

Mr. Quail: That is quite correct. We did have a very low utilization of the vessel. It was the most expensive vessel in the fleet, and at that point in time we had it come away from the dock only when it was absolutely necessary. We limited its patrols to the north, and we were careful whenever we used it in the winter in the gulf.

The other portion of this is that we had in the back of our minds that the *John A. Macdonald*, the other heavy ice-breaker, was getting older. She is now 31 years old. We had to bring her home from the Arctic last summer because of

[*Translation*]

Mr. Guilbault: Paragraph 3.128 of the Auditor General's report states that the *Louis S. St. Laurent* is costly to operate and that its utilization rate has averaged less than 30%.

How does the department react to those comments? Indeed, the cost has risen from $51 million to $135 million. You can ride in a Cadillac or you can ride in a Honda. Is the vessel as efficient as it should be? One hundred and thirty-five million dollars, that is half the cost of a new vessel, but if the efficiency is less than 30% of that of a new vessel, what is the point of refitting the vessel?

M. Quail: Monsieur le président, le dépassement du coût est dû au fait que nous avions un chiffre estimatif pour ce que nous appelons une remise en état normal. Le montant prévu était de 51 millions de dollars, selon la règle voulant qu'une remise en état coûte environ 20 p. 100 du coût de remplacement du navire. Le moment venu, nous nous sommes rendu à l'évidence qu'il ne serait ni utile ni logique d'opter pour une simple modernisation de mi-durée. Si nous nous en étions tenus à la procédure normale, nous aurions dépensé un certain montant d'argent pour moderniser le navire, sans pour autant en accroître la rentalibité et l'efficacité et sans l'amener à sa pleine capacité.

La modernisation que nous avons effectuée diffère de ce qui aurait été fait normalement en ce sens que nous avons maintenant une nouvelle étrave, un nouveau système propulseur et un nouveau système de hangars pour les hélicoptères. Par ailleurs, nous avons équipé le navire d'un diffuseur de bulles d'air et nous croyons avoir sensiblement accru sa capacité de briser la glace grâce à la modernisation de sa proue. Nous avons donc accru l'efficacité du navire. Nous avons réduit l'équipage de 20 p. 100, nous avons réduit la consommation de carburant de plus de 50 p. 100, et nous avons accru la puissance du navire de 3,000 chevaux-vapeur. Nous pensons maintenant avoir un navire qui pourra répondre à nos besoins opérationnels dans l'Arctique canadien pendant un bon moment encore.

Mr. Guilbault: You said that you had reduced the size of the crew.

Mr. Quail: Yes.

Mr. Guilbault: That means that you have limited the vessel's utilization. Why was it refitted if it is never used? What purpose is served by the vessel's trips to the Arctic?

M. Quail: Vous avez tout à fait raison. Le navire était très peu utilisé. C'était le navire le plus dispendieux de la flotte, et à l'époque il ne quittait ses amarres que lorsque nous en avions absolument besoin. Nous ne nous en servions que pour patrouiller dans le Nord, et nous faisions bien attention chaque fois que nous l'utilisions dans le golfe pendant l'hiver.

L'autre aspect qu'il convient de souligner, c'est que nous étions conscients du fait que le *John A. Macdonald*, l'autre brise-glace lourd, prenait de l'âge. Le navire a maintenant 31 ans. Nous avons dû le ramener de l'Arctique l'été dernier,

[*Texte*]

some ship safety problems in terms of concern for having the ship go into multi-year ice. I will not try to say today that we knew back when we started this project that we knew the *Macdonald* would be running into trouble in 1990 with respect to ship safety considerations, but we were aware that she was getting older and we felt we needed to have in our operation a sound, heavy, triple-screw ice-breaker that could meet the requirements in the north for the next 15 to 20 years.

I would also note, as I said, that with the ship now when she comes out we will have a better and more efficient vessel and we will have fewer crew. We are going to find that we will be able to use the *Macdonald* less and less because of her age, unless we want to spend considerably more money on her, and we did not have that in our program at this time.

Mme Labelle: Je voudrais ajouter que la réduction du personnel de 20 p. 100 est possible grâce à l'efficience accrue. Nous espérons pouvoir nous en servir beaucoup plus qu'auparavant parce son fonctionnement sera beaucoup moins coûteux. Ce bateau sera en très bon état. Donc, la réduction de 20 p. 100 vient de l'efficience que nous gagnons.

M. Guilbault: La durée de vie utile de ce bateau doit-elle être celle d'un bateau neuf avec la réparation que vous allez faire?

Mme Labelle: Presque. On pense à au moins 20 autres années. Un bateau neuf aurait probablement une vie utile d'une trentaine d'années.

Mr. Quail: But the cost also. A new ship would be in the neighbourhood of $240 million plus.

M. Guilbault: Est-ce qu'un nouveau bateau serait plus productif, plus efficace?

Mr. Quail: Our review of it was that on a least-cost basis between buy a new one and repair the existing one our analysis showed that it was better to do what we have done.

M. Guilbault: J'aimerais aussi avoir le commentaire du vérificateur général sur tout ça.

M. Dye: Monsieur le président, selon l'analyse, le coût original était de 25 p. 100. On prévoyait un coût de 50 millions de dollars et non de 138 millions de dollars.

Il est aussi important de noter que l'équipage du bateau est permanent. C'est spécifique au bateau. Que le bateau soit à terre ou dans l'Arctique, le coût de l'équipage est le même.

Mme Duplessis: Ma question s'adresse au vérificateur général. Étant donné que vous avez des réserves parce que le ministère n'est pas allé en appel d'offres dans l'octroi de ce contrat de réparation, je vais vous poser une question qui va peut-être vous sembler embarrassante, mais j'aimerais quand même avoir votre point de vue.

• 1635

Seriez-vous prêt à recommander au gouvernement de faire aussi des appels d'offres à l'étranger quand il s'agit de construire ou de réparer un navire? On sait fort bien que les chantiers maritimes des autres pays sont largement subventionnés et que les coûts y sont beaucoup moindres qu'au Canada. Êtes-vous prêt à recommander au gouvernement d'aller sur les marchés étrangers?

[*Traduction*]

parce que la sécurité du navire aurait pu être compromise s'il avait dû pénétrer dans des glaces accumulées sur plus d'un an. Je n'essaierai pas de vous dire que nous savions, au moment où nous avons entrepris ce projet de modernisation, que le *Macdonald* poserait des problèmes de sécurité en 1990, mais nous savions qu'il prenait de l'âge et nous avions conclu à la nécessité de compter dans notre flotte un brise-glace lourd à trois hélices qui soit en bon état et qui puisse répondre à nos besoins dans le Nord pour les 15 ou 20 années à venir.

Je tiens par ailleurs à répéter qu'une fois la modernisation terminée, nous aurons un navire amélioré et plus efficace, qui nécessitera un équipage moins nombreux. Nous pourrons ainsi recourir de moins en moins souvent aux services du *Macdonald*, à cause de son âge, à moins que nous ne soyons prêts à dépenser beaucoup d'argent pour le remettre en état, et ce n'est pas une possibilité que nous envisageons pour l'instant.

Ms Labelle: I would like to add that the 20% decrease in personnel has been made possible because of increased efficiency. Hopefully, we will be able to use the vessel more frequently since it will cost much less to operate. The vessel will be in excellent shape. So, the 20% decrease is due to efficiency gains.

Mr. Guilbault: Will the life of the vessel be the same as that of a new vessel once the repairs are completed?

Ms Labelle: Almost the same. We think it will last at least another 20 years. A new vessel would probably have had a 30-year lifespan.

M. Quail: Mais il faut aussi tenir compte du coût. Un bateau neuf aurait coûté au moins 240 millions de dollars.

Mr. Guilbault: Would a new vessel be more productive, more efficient?

M. Quail: D'après l'étude que nous avons faite pour déterminer la solution la moins coûteuse, soit acheter un navire neuf ou réparer celui que nous avions, la solution que nous avons choisie était la meilleure.

Mr. Guilbault: I would also like to have the Auditor General's comments on all that.

Mr. Dye: Mr. Chairman, according to the analysis, the original cost was 25%. The estimated cost was $50 million, not $138 million.

It is also important to note that the ship's crew is a given. It is specific to the vessel. Whether the vessel is docked or travelling in the Arctic, the cost of the crew is the same.

Ms Duplessis: I have a question for the Auditor General. In light of your reservations about the sole-source nature of the refitting contract that was given out, I would like to ask you a question that you may find somewhat embarrassing, but I would nevertheless ask for your comment.

Would you be willing to recommend that the government go to international bidding for shipbuilding or repair contracts? We all know that shipyards in other countries are subsidized to a large extent, so that the costs are much less than they would be in Canada. Are you willing to recommend that the government call for bids on foreign market?

[*Text*]

M. Dye: Ce n'est pas au vérificateur général de donner des conseils au gouvernement quant au choix entre le Canada et d'autres pays.

The Chairman: I think that belongs with Cabinet.

Mr. Speller (Haldimand—Norfolk): Mr. Quail, you said earlier in response to my colleague, Mr. MacDonald, that you were not aware of what the recommendation was of your department to Cabinet on HDIL's sole-source proposal. Auditor General Dye remembered reading something somewhere. I thought you had said at some point that at least the Coast Guard had recommended that it not be put forward. Could either one of you clear that up?

Mr. Dye: I think we said that the department either recommended against or they recommended that they go for tender, and I just forgot our wording here. Let me just read from paragraph 3.135:

> The Coast Guard recommended that the Crown proceed with a competitive tendering process for the mid-life modernization of the Louis St.Laurent. However, in June, 1987 Cabinet directed that the modernization of the Louis St.Laurent be sole-sourced to HDIL as the prime contractor, for socio-economic reasons.

Mr. Speller: Mr. Quail, I guess you are aware of that now. Is that true? Is that a recommendation that came out through your department?

Mr. Quail: I was a Commissioner of the Coast Guard then.

Mr. Speller: That was your recommendation then?

Mr. Quail: Yes.

Mr. Speller: Do you know the procedure? What happened?

Mr. Quail: It went to Cabinet.

Mr. Speller: It went to Cabinet and Cabinet recommended back to you that it be sole sourced.

Mr. Quail: That is correct.

Mr. Speller: Is it a normal procedure that when you are going to do the refitting, all of a sudden, out of the blue, a company comes forward with a recommendation to do the work? Is this a normal procedure?

Mr. Quail: Let me rephrase the question. Do we get a lot of unsolicited proposals? Yes.

I would, however, reiterate my earlier comment that the policy we follow, which is the policy of the government, is to go to tender on major refits and major acquisitions. That is what we do. We did it on *Provo Wallis*. We did it for the class 500s, etc.

Mr. Speller: Which seems sensible.

[*Translation*]

Mr. Dye: It is not for the Auditor General to advise the government as to whether the bidding should be limited to Canada or open to other countries.

Le président: Cela relève plutôt du Cabinet.

M. Speller (Haldimand—Norfolk): Monsieur Quail, vous avez dit tout à l'heure en réponse à mon collègue, M. MacDonald, que vous ne saviez pas quelle était la recommandation que le ministère avait faite au Cabinet en ce qui concerne la proposition soumise par HDIL sans qu'il y ait eu d'appel d'offre. Le vérificateur général, M. Dye, a dit se rappeler avoir vu cela quelque part. Je croyais à tout le moins vous avoir entendu dire à un moment donné que la Garde côtière avait recommandé que la proposition ne soit pas soumise. L'un ou l'autre d'entre vous pourrait-il m'éclairer à ce sujet?

M. Dye: Je crois que nous avons dit que le ministère avait ou bien recommandé de rejeter la proposition, ou bien recommandé de procéder à un appel d'offres. Je ne me souviens pas de la formulation exacte. Permettez-moi de vous lire le paragraphe 3.135:

> La Garde côtière a recommandé que la Couronne lance un appel d'offres pour le projet en juin 1987, toutefois, le Cabinet a ordonné que la modernisation du *Louis S. St. Laurent* soit confiée exclusivement à HDIL pour des raisons socio-économiques.

M. Speller: Monsieur Quail, je suppose que vous êtes maintenant au courant de cela? Est-ce bien ce qui s'est passé? Est-ce là la recommandation qui a été faite par le ministère?

M. Quail: J'étais Commissaire de la Garde côtière à l'époque.

M. Speller: C'est donc la recommandation que vous avez faite?

M. Quail: Oui.

M. Speller: Savez-vous ce qui en est advenu? Que s'est-il passé?

M. Quail: La proposition a été soumise au Cabinet.

M. Speller: La proposition a été soumise au Cabinet, et celui-ci vous a recommandé de procéder sans appel d'offres.

M. Quail: C'est juste.

M. Speller: Est-il normal qu'au moment où vous vous apprêtez à attribuer un marché pour la modernisation d'un navire, une société soumette spontanément une proposition à cet effet? Est-ce ainsi que les choses se passent normalement?

M. Quail: Permettez-moi de reformuler la question. Recevons-nous souvent des propositions spontanées? La réponse est oui.

Je tiens toutefois à réitérer ce que j'ai dit tout à l'heure, à savoir que nous avons pour règle, conformément à la politique du gouvernement, de procéder par appel d'offres pour les modernisations et les acquisitions majeures. C'est ainsi que nous procédons. C'est ce que nous avons fait dans le cas du *Provo Wallis*. C'est ce que nous avons fait dans le cas des navires de classe 500, etc.

M. Speller: Cela me paraît sensé.

[*Texte*]

You say you know the increase of the cost as a result. It went up somewhere in the neighbourhood of 160%. You said you were changing the propulsion system to save money. Had you known this cost, would you have done the same thing?

Mr. Quail: Yes.

Mr. Speller: Why?

Mr. Quail: Because it is the least costly solution to the problem.

Mr. Speller: Even though it is 160%, or even though it is 200%?

Ms Labelle: Mr. Chairman, what one needs to keep in mind is the cost of a new vessel, which is $250 million and more.

Mr. Speller: A new vessel has a lot more life, does it not? Have you done studies to determine which is. . .?

Ms Labelle: By the time a new ship reaches 20 or 22 years of age it will also need some further modernization. There is always an ongoing cost to keep a fleet afloat.

Mr. Quail: I guess I would just say that the cost comparison we are talking about is not the planning figure. From our point of view this was a planning estimate, and it is a legitimate planning estimate. It is correct. We had it in our document, and that was our starting point. But as we got closer to the front end to start to do the design work, to upgrade the ship on a mid-life refit, we started to look at what exactly we would do, and we ended up with the proposal that we have on the table with the five super systems, as we call it, the biggest part of that being the new bow and the propulsion, the other ones being asbestos, the crane and helicopter hangar, but that was the way in which we proceeded.

• 1640

That drove up the costs. Therefore we started to make the comparison between a new ship or repairing this ship on a net present value method. Provided we are right, we will know in 20 years—if the ship lasts that long—that this is good value for money in terms of this versus a new ship, which is in the neighbourhood of $250 million.

Mr. Speller: I take it you refit all the time. You must have realized there would be rust and there would be these sorts of problems. Were these costs factored into the initial 20%? I mean, the 20% figure is there; you must realize when you refit a ship that 20% has to include the fact that the ship is going to have rust and it is going to need that. So why then is this cost over and above the normal 20%?

[*Traduction*]

Vous dites que vous connaissez le pourcentage de l'accroissement du coût qui en a résulté. Le coût a augmenté d'environ 160 p. 100. Vous avez dit que vous vouliez remplacer le système propulseur pour réaliser des économies. Si vous aviez su combien il en coûterait, auriez-vous quand même procédé de cette façon?

M. Quail: Oui.

M. Speller: Pourquoi?

M. Quail: Parce que ce serait la solution la moins onéreuse au problème.

M. Speller: Même si le coût a augmenté de 160 p. 100, voire de 200 p. 100?

Mme Labelle: Monsieur le président, il convient de se rappeler combien coût un navire neuf, à savoir au moins 250 millions de dollars.

M. Speller: Un navire neuf a une vie utile bien plus longue, n'est-ce pas? Avez-vous fait des études pour déterminer quel est. . .

Mme Labelle: Même un navire neuf a besoin d'être remis en état au bout de 20 ou de 22 ans. Le maintien de la flotte suppose des dépenses pour son entretien.

M. Quail: Eh bien, la comparaison de coûts dont nous parlons ne met pas en doute la validité du montant prévu au départ. À notre avis, il s'agissait d'une estimation parfaitement légitime, parfaitement justifiable. Ce montant figurait dans notre document comme point de départ. Mais, lorsqu'est venu le moment de lancer le projet, d'entreprendre le travail de conception pour la modernisation de mi-durée du navire, nous avons commencé à établir la liste de ce qu'il faudrait faire au juste, et c'est de là qu'est venue la proposition qui est sur la table et qui prévoit cinq groupes de travaux, dont les deux plus importants étaient la proue et le système propulseur, les autres étant l'amiante, la grue et le hangar pour hélicoptères. C'est ainsi que nous avons procédé.

Cela a fait grimper les coûts. C'est alors que nous avons commencé à faire des comparaisons entre l'acquisition de nouveaux navires ou la modernisation de celui-ci, en nous fondant sur l'évaluation de sa valeur nette actuelle. Ce n'est que dans 20 ans—si le navire dure aussi longtemps—que nous verrons si nous avons raison et si cette option constitue une optimisation des ressources par rapport à l'acquisition d'un nouveau navire, qui nous aurait coûté environ 250 millions de dollars.

M. Speller: J'imagine que vous faites constamment des modernisations. Vous avez bien dû vous rendre compte qu'il y aurait de la rouille et que vous alliez rencontrer ce genre de problèmes. A-t-on tenu compte de ces coûts dans le calcul initial de 20 p. 100? Ce pourcentage de 20 p. 100 a été mentionné. Vous devez bien savoir que dans le cas d'une modernisation ce pourcentage doit tenir compte du fait que le navire en question sera rouillé et qu'il aura besoin de réfection à cet égard. Par conséquent, comment expliquez-vous que ce coût dépasse de loin les 20 p. 100 habituels?

[*Text*]

Mr. Quail: Essentially it was there because when we opened up the ship, took out the propulsion system and the ship's safety people, who do the certification of the ship, could now get in and a see what it was like underneath—the existing propulsion system—they could get in from the bottom and have a look at the tank tops—-they found there was additional corrosion we had not anticipated. We are back to the point that we were talking about earlier on how often do you do the survey. We have a certification program on a recurring basis.

Mr. Speller: But did they not do that in 1987? It was certified in 1987, was it not?

Mr. Quail: No they did not.

Mr. Speller: Was that not before the process?

Mr. Quail: Well, they did not get at the source of the cost overrun until we had the ship opened up.

Mr. Speller: There was a mid-life survey carried out in 1987.

Mr. Quail: Yes, there was.

Mr. Speller: Would that not identify this sort of thing?

Mr. Quail: We did not identify that at the time of the mid-life survey, no. They could not get at it.

Mr. Speller: Now that you have found out that when you open up these ships there is or could be this extensive cost, have you changed any of your procedures to reflect this? Is this the first time this has happened, or have you changed your procedures?

Mr. Quail: We have also had a number of previous mid-life refits where we have not had this kind of problem. We did not do it this extensively, but we have done the *Alert*; we have done the *Bartlett*; we have done the *Tracy*; we have done the *Simcoe*; we have done the *Provo Wallis*; we have done the *MacDonald*. And we managed to do all of those on budget and within the 20% figure that you are talking about.

This was a surprise to us. We tend to relate that surprise to some degree to the fact that this was a steam-propulsion system. We have no more ships of this nature in our organization, and in that sense we would not anticipate the same problem.

Coming to your final analysis—will we spend more time in terms of the next major mid-life refit in of pre-planning? The answer is yes, but I am not sure that we would ever go to the extent we have had to go with the *Louis* to find the problem. We will put it onto the dry dock if we think it is a major mid-life operation, but we will not open it up.

Mr. Speller: If there is someone here from Treasury Board, if Treasury Board was invited, perhaps they can help me. If not, maybe Mr. Dye, who seems to know these things, can help me.

[*Translation*]

M. Quail: Voilà ce qui s'est passé. Lorsque nous avons ouvert le navire pour en retirer le groupe propulseur, c'est à ce moment-là que les spécialistes de la sécurité, qui délivrent les certicats de navigabilité, ont pu véritablement voir ce qu'il y avait dessous. Ils ont donc pu jeter un coup d'oeil aux plafonds de ballast et ils ont constaté qu'il y avait plus de rouille que prévu. Cela nous ramène à nos propos de tout à l'heure au sujet de la fréquence des inspections. Nous avons un programme de certification qui s'applique périodiquement.

M. Speller: Mais cela n'a pas été fait en 1987? Le navire a reçu un certificat de navigabilité en 1987, n'est-ce pas?

M. Quail: Non, cela n'a pas été fait.

M. Speller: Était-ce avant le processus?

M. Quail: Les experts n'ont pas pris connaissance des problèmes qui ont causé les dépassements de coûts avant que l'on ouvre le navire.

M. Speller: Il y a eu une inspection de mi-durée effectuée en 1987.

M. Quail: Oui.

M. Speller: N'aurait-on pas pu relever ce genre de problème?

M. Quail: Non, le problème n'a pas été relevé à la suite de l'inspection de mi-durée. Les experts n'ont pas pu se rendre jusqu'à la source du problème.

M. Speller: Maintenant que vous savez que lorsque vous ouvrez ces navires cela risque de faire grimper les coûts de réfection considérablement, avez-vous modifié vos pratiques en conséquence? Est-ce la première fois que qu'une telle chose se produit, ou avez-vous modifié vos pratiques?

M. Quail: Nous avons déjà effectué de multiples réfections de mi-durée sans rencontrer ce genre de problème. Évidemment, les travaux en question n'avaient pas la même envergure, mais nous avons modernisé l'*Alert*, le *Bartlett*, le *Tracy*, le *Simco*, le *Provo Wallis* et le *MacDonald*. Et nous avons réussi dans tous ces cas à respecter les budgets et le pourcentage de 20 p. 100 dont vous parliez.

Le *Louis S. St. Laurent* nous a causé une mauvaise surprise, surprise que nous expliquerons dans une certaine mesure par le fait qu'il s'agit d'un navire à moteur à vapeur. Nous n'avons plus de navires de ce genre dans notre flotte et par conséquent, nous ne pensons pas rencontrer de nouveau le même problème.

Pour en venir à votre dernier propos, vous vouliez savoir si nous allions consacrer plus de temps à la planification lors de la prochaine réfection de mi-durée d'envergure. La réponse est oui, mais je ne suis pas certain que nous pousserons les choses aussi loin que nous avons dû le faire pour trouver le problème du *Louis S. St. Laurent*. Nous allons mettre le navire en question en cale sèche si nous pensons qu'il nécessite des travaux de mi-durée importants, mais nous n'irons pas jusqu'à l'ouvrir entièrement.

M. Speller: Y a-t-il quelqu'un ici du Conseil du Trésor qui pourrait m'aider, si tant est qu'on ait invité le Conseil du Trésor. Sinon, peut-être M. Dye, qui semble bien connaître ces choses-là, pourrait m'aider.

[*Texte*]

There was obviously authority granted for this cost increase and for the moneys being spent on it. Who gave the authority? Was this granted by Treasury Board? There was obviously a cost overrun amongst some Treasury Board guidelines, who would have given authority for this?

• 1645

Mr. Sam Wharton (Administrative Policy Branch, Treasury Board Secretariat): Mr. Chairman, there are two levels of authority given by the Treasury Board; the first would be the project approval, either at the preliminary project approval stage or the effective project approval stage, and that would be followed by specific approval in terms of the contract, the approval to enter into the specific contract with the arrangements that were put forward for approval.

Mr. Speller: Are these specific Treasury Board guidelines that were increased? Obviously in some way Treasury Board has to control this.

Mr. Dye: Mr. Chairman, as far as I know, there was a regular Treasury Board submission where they were going to go for roughly $50 million; then there has been two subsequent amendments. I have two decisions of Treasury Board here which I cannot share with you because they are Cabinet documents. But they indicate approval of the submissions, one increasing the reference level I think by—I am sorry, they did not approve $10 million, but they must have approved something. They approved the $51 million and then there is an increase to take the approvals—this is October, 1990—expenditure up to $132,496,000.

Mr. Speller: Are there additional funds required from Treasury Board?

Mr. Quail: Not at this point. We have the appropriate Treasury Board approvals. We have the direction from the Treasury Board. And as the deputy pointed out in her opening statement, our internal audit group will now do a review for us on this particular project.

The Chairman: Do you have the precise figure of where this project stands? What is the cost of it, as of now?

Mr. Quail: Do you mean how much we have spent to date?

The Chairman: Yes—on the refit of the *Louis S. St. Laurent.*

Mr. Quail: It is in the neighbourhood of $61 million.

The Chairman: What is the projected cost?

Mr. Quail: The contract cost is $110.8 million. The reason there is a difference between the contract cost and the total estimated cost is because we pay for DSS. We have project management fees, federal sales tax, etc., in that. The contract cost is $110 million.

The Chairman: What is the cost with all these other fees attached?

[*Traduction*]

De toute évidence, on autorisé ce dépassement de coûts et les déboursés connexes. Qui a donné cette autorisation? Est-ce le Conseil du Trésor? Il va de soi que les dépassements de coûts contrevenaient à certaines lignes directrices du Conseil du Trésor. En l'occurrence, qui a donné l'autorisation nécessaire?

M. Sam Wharton (Direction de la politique administrative, secrétariat du Conseil du Trésor): Monsieur le président, le Conseil du Trésor accorde des autorisations à deux niveaux. Tout d'abord, il approuve le projet, que ce soit à l'étape de l'ébauche ou à l'étape définitive du projet. Cette autorisation est suivie par une autre plus précise qui vise le contrat. Autrement dit, on approuve la conclusion d'un contrat précis doté de modalités précises.

M. Speller: Et ces lignes directrices précises du Conseil du Trésor prévoyaient-elles une hausse? D'une manière ou d'une autre, le Conseil du Trésor exerce un contrôle en la matière.

M. Dye: Monsieur le président, à ma connaissance, le ministère a présenté au Conseil du Trésor une soumission, comme cela se fait toujours en ces cas-là, qui s'établissait à environ 50 millions de dollars, et qui, par la suite, été modifiée deux fois. J'ai en main deux décisions du Conseil du Trésor dont je ne peux pas vous communiquer la teneur étant donné qu'il s'agit de documents du Cabinet. On y indique que les soumissions ont été approuvées. L'une d'elle faisait passer le niveau de référence à, je crois... Je suis désolé, on a pas approuvé 10 millions de dollars, mais on a dû approuver quelque chose. On a approuvé les 51 millions de dollars du début et ensuite, il y a eu une augmentation—en octobre 1990—afin de porter les dépenses à 132,496,000$.

M. Speller: D'autres demandes de crédit ont-elles été soumises au Conseil du Trésor?

M. Quail: Pas pour le moment. Nous avons déjà les autorisations nécessaires du Conseil du Trésor. Nous avons reçu des directives du Conseil du Trésor. Et comme la sous-ministre l'a mentionné dans sa déclaration préliminaire, notre groupe de vérification interne va maintenant effectuer un examen de ce projet en particulier pour notre compte.

Le président: Pouvez-vous nous donner un chiffre précis pour ce qui est du projet à l'heure actuelle? Quel en est le coût maintenant?

M. Quail: Vous voulez savoir combien nous avons dépensé jusqu'à maintenant?

Le président: Oui, pour les travaux de modernisation du *Louis S. St. Laurent.*

M. Quail: Environ 61 millions de dollars.

Le président: Quel est le coût prévu?

M. Quail: Le coût du contrat s'élève à 110,8 millions de dollars. L'écart entre le coût du contrat et le coût total prévu s'explique par les redevances que nous payons à Approvisionnements et Services. Cela englobe les frais de gestion du projet, la taxe fédérale de vente, etc. Le coût du contrat s'établit à 110 millions de dollars.

Le président: Et si l'on inclut tous les autres coûts connexes?

[*Text*]

Mr. Quail: I believe it is $132 million.

Mr. MacDonald: I am intrigued. Mr. Quail, I did not realize that you were—what is the proper term?—the superintendent of Coast Guard?

Mr. Quail: Commissioner.

Mr. MacDonald: You were the commissioner when the initial recommendation was made not to sole source but to go through the regular Treasury Board guidelines and to put it out to tender. Unfortunately, you are here today defending the sole sourcing, and I appreciate that this must be very difficult in your new position.

When Cabinet made the decision to sole source, which overturned the recommendation or ignored the recommendation of Coast Guard or Department of Transport, basically Transport then was left hanging and you had to pretty much play the hand you were dealt. Is that what happens in these cases? You really cannot negotiate because you have already been told that company X is going to get the contract. You must be at a definite disadvantage. Is that a fair assessment, Mr. Dye?

Mr. Dye: Mr. Chairman, it is the responsibility of the Public Service to be loyal to the government, and they will do their bidding.

Mr. MacDonald: My colleague had asked earlier who made the decision. The decision was made in the last government. The Minister of Public Works at the time—who was the political minister from Nova Scotia—was Mr. McInnes. He is not a member any more; he was defeated. Interestingly enough, as I was going through some documents on the Federal Court this week, relating to NSC Diesel and that particular fiasco and its relationship to this contract, I see that Mr. McInnes is acting on behalf of HDIL in a court action launched against HDIL by NSC Diesel. So it is funny how these things come full circle sometimes.

It is almost an open-wallet approach to contracting. I want to find out from the Auditor General if he believes that Coast Guard or the Department of Transport did everything they possibly could have done, and should have done, to ensure that the contract that was signed by the government for the *Louis S. St. Laurent* was a contract that could be fulfilled.

• 1650

I say that specifically because in the contract it indicated who was going to be getting the subcontract for the diesel propulsion system. That was right in it. There was a requirement by DRIE, a requirement, a Canadian content requirement.

I heard from Mr. Quail basically what they do. They say we have to give the contract over to Halifax Dartmouth Industries. We get it and we have to rely on them to deliver. But in the contract it is very specific. They had the name of who they were giving the subcontract to. Is it appropriate, or is it proper, for them then to say they do not have to check into the subcontractors that are specifically named in the contract? Should they have checked it out? Should they have

[*Translation*]

M. Quail: Je crois que c'est 132 millions de dollars.

M. MacDonald: Il y a une chose qui m'intrigue. Monsieur Quail, je n'avais pas compris que vous avez été le surintendant de la Garde côtière, si c'était bien votre titre?

M. Quail: Le commissaire.

M. MacDonald: Vous étiez commissaire lorsque la Garde côtière a recommandé de ne pas faire appel à un fournisseur exclusif, mais de respecter plutôt les lignes directrices habituelles du Conseil du Trésor et de faire un appel d'offres. Malheureusement, vous êtes ici aujourd'hui pour défendre le recours à un fournisseur exclusif, et je conçois que dans vos nouvelles fonctions, cela doit être très difficile.

Lorsque le Cabinet a décidé d'opter pour un fournisseur exclusif, ce qui faisait fi de la recommandation de la Garde côtière ou du ministère des Transports, Transports Canada s'est retrouvé coincé. Vous n'aviez pas d'autres choix que de faire ce qu'on vous disait. Est-ce ce qui se passe dans ces cas-là? Vous ne pouvez pas vraiment négocier parce qu'on vous a déjà dit que la société X se verra à adjuger le contrat. Il s'agit certainement d'un désavantage. Est-ce que je me trompe, monsieur Dye?

M. Dye: Monsieur le président, les fonctionnaires doivent faire preuve de loyauté en l'endroit du gouvernement, et ils présentent leurs offres consciencieusement.

M. MacDonald: Tout à l'heure, mon collègue a demandé qui avait pris la décision. Cette décision a été prise sous l'ancien régime. Le ministre des Travaux publics de l'époque, était M. McInnes, qui était un ministre de la Nouvelle-Écosse. Il n'est plus député à l'heure actuelle puisqu'il a été battu aux dernières élections. Assez curieusement, je consultais certains documents de la Cour fédérale cette semaine portant sur l'affaire NSC Diesel et de ses rapports avec ce contrat. J'ai constaté que M. McInnes représente HDIL dans une poursuite que lui a intentée NSC Diesel. Il est donc assez amusant de voir comment il arrive parfois que la boucle soit bouclée.

En fait, c'est pratiquement adjuger des contrats en ayant carte blanche quant au coût. Je voudrais que le vérificateur général me dise si, à son avis, la Garde côtière ou le ministère des Transports ont fait tout ce qu'ils pouvaient pour s'assurer que le contrat signé par le gouvernement pour la modernisation du *Louis S. St. Laurent* était un contrat qu'il était possible d'honorer.

Si je dis cela, c'est précisement parce que, dans le contrat, on mentionnait quelle société allait obtenir le contrat de sous-traitance pour le système propulseur diesel. C'était écrit noir sur blanc. Et ce, en raison d'une exigence de contenu canadien du ministère de l'Expansion industrielle régionale.

M. Quail nous a expliqué comment on procède. Le gouvernement précise que le contrat doit aller à la société *Halifax Dartmouth Industries*. C'est ainsi que les choses se passent et nous devons compter sur cette société pour qu'elle exécute le contrat. Or, ce document est très précis. On y mentionne le nom de la société qui recevra le contrat de sous-traitance. Les fonctionnaires du ministère ont-ils raison de dire qu'ils n'étaient pas tenus de vérifier la capacité des

[*Texte*]

gone into more detail and more examination to see whether or not those subcontractors could perform the job?

Mr. Dye: Mr. Chairman, I think it is appropriate for a government department to determine whether or not the contractor they choose to deal with and the major subcontractors have the capacity to deliver the goods. My understanding is that such an assessment was done. I do not think it was done by Transport; I think it was done by DRIE. It was reviewed and I believe their assessment was that the project should proceed.

Mr. MacDonald: It was done by DRIE.

Mr. Dye: So I understand.

Mr. MacDonald: DRIE would have put the assessment over to—

Mr. Dye: I am not sure whether it was DRIE at that time or ISTC; and DSS participated in that analysis.

Mr. Quail: Mr. Chairman, once we had the decision to proceed, we went through it in a bit of a step fashion in that we went through a funded contract definition phase during which the shipyard completed the design and formulated a firm, fixed price proposal and offer for the actual work. We then went into an implementation phase during which a firm price contract was negotiated. We actually went out and got some outside help to review some of this work with us a little bit. We negotiated the implementation phase and the vessel is modernized in the shipyard with the builder being responsible with a performance bond. Indeed, the province also put up some support on the performance bond to the federal government.

From a Coast Guard point of view, we looked at the contract and we looked at the supplier. We were satisfied that Krupp MaK Diesels and Siemens Electric are world-renowned organizations that could put together the propulsion system to drive the ship. So we did do a full technical assessment.

The question about the acceptable business plan, the side dealing with NSC Diesels was a DRIE responsibility.

Mr. MacDonald: I want to get back over to this, because this is very awkward. In the deal that was signed, in the contract that was signed by the government with Halifax Dartmouth Industries Limited specifically, it was not accepted initially, from the documents I have, because it did not meet the Canada-content requirement. That is why NSC Diesel—that was a licensing agreement with a new company called NSC Diesel that came about. I want to find

[*Traduction*]

sous-traitants nommés dans le contrat? Auraient-ils dû faire des vérifications? Auraient-ils dû procéder à des examens plus détaillés pour déterminer si ces sous-traitants étaient en mesure de s'acquitter de la tâche?

M. Dye: Monsieur le président, je pense qu'il incombe à un ministère gouvernemental de s'assurer que le contractant et les sous-contractants principaux avec lesquels ils décident de conclurent un marché sont en mesure d'honorer leur contrat. Je crois savoir qu'on a effectué une vérification de ce genre. Ce n'est pas le ministère des Transports, mais le ministère de l'Expansion économique industrielle régionale qui s'en est chargé. Après examen, on a décidé de donner le feu vert au projet.

M. MacDonald: C'est donc le ministère de l'Expansion industrielle régionale qui a fait cette évaluation.

M. Dye: À ma connaissance.

M. MacDonald: Ce ministère aurait remis son évaluation à. . .

M. Dye: Je ne sais pas trop s'il s'agissait du ministère de l'Expansion industrielle régionale à l'époque où du ministère de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie. Par ailleurs, le ministère des Approvisionnements et Services a participé à cette analyse.

M. Quail: Monsieur le président, une fois le feu vert donné, nous avons procédé par étape. En ce sens qu'il y a eu une phase de définition d'un contrat à financement assuré, phase au cours de laquelle les chantiers maritimes ont mis la dernière main à la conception et formulé une proposition de prix ferme ou fixe et une offre pour les travaux en question. Nous sommes ensuite passés à une phase de mise en oeuvre au cours de laquelle un contrat à prix ferme a été négocié. Nous avons même demandé à des consultants de l'extérieur de nous aider à examiner une partie du travail. Nous avons négocié la phase de mise en oeuvre et il était prévu que le navire serait modernisé au chantier maritime, le constructeur ayant la responsabilté intégrale assortie d'une garantie de bonne exécution. En fait, les autorités provinciales ont même participé au montage de la garantie en question.

Quant à nous, à la Garde côtière, nous avons examiné le contrat et le fournisseur. Nous étions convaincus que la *Krupp MaK Diesels* et *Siemens Electric*, qui sont des sociétés de réputation mondiale, pourraient exécuter le système propulseur du navire. Nous avons donc effectué une évaluation technique exhaustive.

Quant à la question du plan d'entreprise, de tout ce qui se rapporte à NSC Diesel, c'était la responsabilité du ministère de l'Expansion industrielle régionale.

M. MacDonald: Je voudrais revenir là-dessus, parce que c'est très curieux. D'après que j'ai en main, le marché qui a été conclu, le marché signé par le gouvernement avec *Halifax Dartmouth Industries Limited* en particulier n'a pas été accepté à l'origine parce qu'il ne satisfaisait pas aux exigences de contenu canadien. Voilà pourquoi *NSC Diesel* est entrée en jeu et qu'on a conclu avec cette nouvelle compagnie un contrat de concession de licence. Il y a une chose que je

[*Text*]

out—because that is who is delivering the service, NSC Diesel, to fulfil that requirement—whether or not the Canada-content requirement, which was a major part of the consideration in putting the contract together, will still be met now that NSC is out of business.

Mr. Quail: Mr. Chairman, I would ask my colleague, Pierre Boisvert, the Director General of Fleet Systems, who is also the senior person responsible with us in managing this contract, to answer that question.

I believe I know the answer but, Pierre—

The Chairman: I believe Mr. Dye has a word to say at this time.

Mr. Dye: While waiting for Mr. Boisvert to get settled. . .I did not complete my answer to Mr. MacDonald.

I think our assessment would be that Transport or Coast Guard did everything they could reasonably do, given the constraints put upon them. We are not critical of Coast Guard in their dealings on this contract.

Mr. MacDonald: I just wanted to make sure we knew where the blame should go. It should go back to the Cabinet.

Mr. Pierre Boisvert (Director of Fleet Systems, Coast Guard): To answer your question with respect to additional benefits, this contract was negotiated through DSS. DRIE was part of the negotiation. DRIE has a role in this which is to ensure that there is appropriate Canadian benefits to the industries.

With respect to the fact that NSC Diesel is no longer around, my understanding—and I cannot speak on behalf of DRIE—is that HDIL has responded to DRIE and has responded to DSS that the industrial benefits will be made up as a result of NSC's failure to comply or to deliver the agreed work. Therefore the industrial benefits will be met through other ways. My understanding is that this will be made up through additional people being involved in the testing of the engines.

• 1655

The engines have already been delivered from Germany. They have been delivered to Canada; to Montreal, Sorel. They have been assembled in Sorel, Quebec. They have been shipped back to Halifax. In fact, they were delivered yesterday in Halifax. This added to some of the Canadian content, and further Canadian content will be put into the project via some additional people from the Maritimes and Halifax region in testing the engines on board ship before we accept the ship.

As I said, I am not an expert in industrial benefits, but my understanding is that they will make up for it.

Mr. MacDonald: My final question is to Mr. Quail. I just want to get some assurance. If there are additional costs incurred—and I would suspect that HDIL are probably going to have some additional costs, because they are now dealing

[*Translation*]

voudrais savoir. La compagnie *NSC Diesel* devait fournir ce service et, partant, permettre que soient respectées les exigences de contenu canadien qui ont joué pour beaucoup dans l'adjudication de ce contrat. Maintenant que cette société n'existe plus, les exigences en question vont-elles être respectées?

M. Quail: Monsieur le président, je demanderais à mon collègue, Pierre Boisvert, directeur général des Systèmes de la flotte, qui est aussi l'un des hauts fonctionnaires chargés de la gestion de ce contrat, de répondre à cette question.

Je pense connaître la réponse, mais Pierre. . .

Le président: Je pense que M. Dye veut intervenir.

M. Dye: En attendant que M. Boisvert s'installe à la table. . .Je n'ai pas terminé ma réponse à M. MacDonald.

D'après notre évaluation, le ministère des Transports ou la Garde côtière ont fait tout leur possible, contenu des contraintes auxquelles ils étaient soumis. Nous n'avons rien à reprocher à la Garde côtière en ce qui concerne le contrat.

M. MacDonald: Je voulais simplement m'en assurer pour savoir qui blâmer. Je pense que c'est le Cabinet.

M. Pierre Boisvert (directeur général, Systèmes de la flotte, Garde côtière): Pour répondre à votre question au sujet des avantages connexes, ce contrat a été négocié par l'entremise du ministère des Approvisionnements et Services. Le ministère de l'Expansion industrielle régionale a été partie à ces négociations. Son rôle a été de s'assurer que ce contrat comportait des retombées adéquates pour l'industrie canadienne.

Il est vrai que *NSC Diesel* n'existe plus et, si je ne peux parler au nom du ministère de l'Expansion industrielle régionale, je crois tout de même savoir que HDIL a avisé le ministère de l'Expansion industrielle régionale et le ministère des Approvisionnements et Services qu'elle offrirait des avantages industriels pour compenser l'incapacité de NSC de s'acquitter du travail convenu. L'objectif des retombées industrielles sera donc atteint par d'autres moyens. Si j'ai bien compris, plus de personnes participeront ainsi à l'évaluation des moteurs.

Ces moteurs, de fabrication allemande, sont déjà arrivés au Canada en passant par le port de Montréal. Ils ont ensuite été envoyés à Sorel pour le montage. On les a ensuite expédiés à Halifax où ils sont arrivés hier. Tout cela a déjà fait augmenter quelque peu le contenu canadien auquel s'ajoutera aussi le travail effectué par les gens des Maritimes, et notamment de la région de Halifax, qui participeront aux essais techniques sur les moteurs qui seront effectués à bord du navire pour nous permettre d'établir la qualité des travaux de modernisation.

Comme je l'ai dit, l'évaluation des retombées industrielles ne relève pas de mon domaine, mais j'ai cru comprendre qu'on s'y prendrait d'autres façons pour atteindre l'objectif visé.

M. MacDonald: Ma dernière question s'adresse à M. Quail. J'aimerais obtenir une précision. Étant donné le fait que HDIL doit maintenant traiter avec d'autres entrepreneurs, en particulier pour ce qui est de la mise à

[*Texte*]

with other contractors, particularly on the testing of the diesel engines because of the NSC diesel failure—have there been any negotiations with HDIL for Transport to pick up any additional costs there? Or have they been incorporated somehow?

Mr. Boisvert: It is a fixed-price contract. It is HDIL's responsibility to deliver us a ship at a fixed price. I understand there is a penalty in the contract for every so many thousands of dollars that the company does not meet in terms of Canadian content. There is a penalty that the Canadian government gets back in return. It is taken off the total price. But it is not our problem, it is HDIL's problem.

The Chairman: Mr. Dye, were you going to make a few more remarks about the role of Supply and Services in this?

Mr. Dye: No. Thank you, Chairman.

The Chairman: When you did the *John A. Macdonald*, you had a big steel replacement in that refit which really ended up being a supplementary estimate. Was there not a message in that story for you when you took it upon yourself to do the *Louis S. St. Laurent*?

Mr. Quail: I am not sure, Mr. Chairman, about the reference. The refit on the *Macdonald* was done at Port Weller. The contract was for $7.7 million. It was to give about another eight to ten years to the ship, which we hope to get. There was some steel work. It was not of the kind of calibre we are talking about with respect the *Louis*. We did not have to replace the beds under the seat of the engines. That is not my recollection at all. It was shell-plating on the outside. We knew about the shell-plating on the *Louis* on the outside. In the refit of the *Louis* there was shell-plating to be repaired. We knew that. It is the additional we did not know about until we got inside the vessel.

The Chairman: Mr. Dye, do you have any comparative figures with regard to the *John A. Macdonald* and the *Louis S. St. Laurent*, in terms of steel requirements?

Mr. Dye: Mr. Chairman, my understanding is the *Macdonald* required something like 80% of the contract to be steel and that much of the replacement steel going into the *Louis S. St. Laurent* was unanticipated. I think we find that curious. We think there has been a gap between the field and headquarters in that the skipper of the ship noted back in 1981, not exactly the same steel but conditions of crusting that should have brought to the attention of headquarters some concerns about rusting. Then there was another report in 1984, I think it was, on rusting. I think there was a gap between the field and headquarters. While headquarters thinks it was a surprise, perhaps those who were on the ships at the time were suspicious that the rusting was serious.

The Chairman: Mr. Quail, you stated a while ago that you did not have the same extent of steel problems with the *John A. Macdonald* that you have with the *Louis S. St. Laurent*. If 80% of the cost of upgrading the *John A. Macdonald* was in steel, then how do you compare that figure with the *Louis S. St. Laurent*, and how can you say that there is not the same comparison?

[*Traduction*]

l'essai des moteurs diesel, en raison de la faillite de *NSC Diesel*, s'attend-on à ce que les coûts augmentent, et est-ce le ministère ou HDIL qui les assumera le cas échéant?

M. Boisvert: Il s'agit de travaux à forfait. La compagnie HDIL s'est engagée à nous livrer le navire à un prix fixe. Une clause du contrat prévoit le respect de l'objectif fixé en matière de contenu canadien lequel se calcule par tranches de tant de centaines de milliers de dollars, à défaut de quoi l'entrepreneur est pénalisé au pro rata. Le gouvernement canadien est donc indemnisé si l'objectif n'est pas atteint. Mais c'est le problème de HDIL, et non le nôtre.

Le président: Monsieur Dye, n'alliez-vous pas ajouter quelque chose au sujet du rôle du ministère des Approvisionnements et Services à cet égard?

M. Dye: Non, je vous remercie, monsieur le président.

Le président: Dans le cas du *John A. Macdonald*, il a aussi fallu remplacer une quantité énorme d'acier corrodé? Vous avez dû réclamer des crédits supplémentaires à cette fin. N'en avez-vous pas tiré une leçon?

M. Quail: Je crains qu'il n'y ait confusion, monsieur le président. Les travaux de modernisation du *Macdonald* ont été effectués à Port Weller au coût de 7.7 millions de dollars. Leur but était d'accroître la durée utile du navire de huit à dix ans. Il a fallu effectivement remplacer de l'acier corrodé, mais pas autant que dans le cas du *Louis S. St. Laurent*. Nous n'avons pas dû remplacer la plaque d'assise sous la base des moteurs, si je ne m'abuse. Il a suffit de remplacer le bordé extérieur. Dans le cas du *Louis*, nous savions également qu'il faudrait le faire. Ce que nous ne savions pas, c'est qu'il faudrait aussi réparer l'intérieur du navire.

Le président: Monsieur Dye, avez-vous des chiffres qui permettent d'établir une comparaison entre le coût du remplacement de l'acier dans le cas du *John A. Macdonald* et le coût qui était prévu pour le *Louis S. St. Laurent*?

M. Dye: Monsieur le président, si je ne m'abuse, 80 p. 100 des coûts de réfection du Macdonald étaient imputables au remplacement de l'acier alors que dans le cas du *Louis S. St. Laurent*, on n'avait pas prévu dans les coûts la majeure partie de l'acier à remplacer. Cela nous semble étrange. Il semblerait qu'il y a eu une manque de communication entre le capitaine et l'administration centrale car celui-ci avait déjà noté en 1981 une détérioration de l'acier toutefois pas aussi grave que celle que l'on a constatée. Il a présenté un autre rapport en 1984 sur le même sujet. Il semblerait donc qu'il y a eu manque de communication. Le problème semble avoir pris par surprise l'administration centrale, mais les marins, eux, auraient soupçonné sa gravité.

Le président: Monsieur Quail, vous avez affirmé que le problème de la corrosion de l'acier n'était pas aussi grave dans le cas du *John A. Macdonald* qu'il ne l'est pour le *Louis S. St. Laurent*. Si 80 p. 100 des coûts de réfection du *John A. Macdonald* sont imputables au remplacement de l'acier, comment pouvez-vous dire qu'on ne peut pas établir de comparaison avec les coûts de réfection du *Louis S. St. Laurent*?

[*Text*]

• 1700

Mr. Quail: The basis for my comment was, first of all, that the contract on the *John A. Macdonald* was for $7.7 million; that the replacement was all shell-plating, as I recall, which is all on the outside of the the vessel's hull; and that whenever we get into the *Louis S. St. Laurent*, the contract is—we did do some replacement but I do not have the same sort of percentages at my fingertips with respect to hull replacement—the big steel on the *Louis S. St. Laurent* was for the bow replacement and we had anticipated some hull replacement. I do not know whether Pierre can address the subject or not.

The internal repairs are where the cost overrun occurred and are what we did not anticipate. I think that is the question put before us in the audit and also the question of one of the members, i.e., whether we would do it differently. We will work harder at it, but I do not think we will ever move to the point where we will actually open up the whole ship so that we know every last detail before we start the refit, because doing so is too costly and too time-consuming.

Will we do better? The answer is yes. We have had a look at how we could do a better survey and a better internal survey and it will be a question of degree. Our experience with other refits in the past has not been too bad. With the *Louis S. St. Laurent*, our experience has not been that good in terms of the internal steel replacement.

The Chairman: Before recognizing Mr. Guilbault, I have two questions in order to summarize this subject.

We have had a lot of steam ships in the Canadian navy. Were any comparisons of cost for upgrading made? Were any of the people who had done previous work on steam ships consulted?

Mr. Quail: No, sir.

The Chairman: If Cabinet had decided to go to tender and people had come in to look at that ship, what would they have looked at in order to try to protect themselves from bidding on something that would cause great cost escalation later on? How do you handle that situation? Would they have examined the ship more thoroughly? Or would there have been a provision in the deal, in case something like this came up? You have gone through bids like this before; how do you handle this aspect?

Mr. Quail: On the first question, as to whether we looked at navy steam ships, the answer is no. On the question of what the likely result of the cost overrun in the steel problem would have been if we had gone to tender, I would think the result would have been the same and would have had to be subject to a negotiation for contract extras, in the same way it was done in this situation.

M. Guilbault: Ma question s'adresse à M. Wharton qui est directeur des programmes au Conseil du Trésor. Le vérificateur général note que le Cabinet a ordonné le recours à un fournisseur exclusif pour des raisons socio-économiques, ce qui exclut les appels d'offres.

[*Translation*]

M. Quail: Ce que je dis, c'est que les coûts de modernisation du John A. Macdonald se sont éléves à 7.7 millions de dollars et qu'il s'agissait de remplacer tout le bordé extérieur, si je ne m'abuse, c'est-à-dire tout la partie extérieure de la coque du navire. Dans le cas du *Louis S. St. Laurent*, il a fallu remplacer l'acier corrodé, mais je ne peux pas vous fournir des chiffres aussi précis. Quoi qu'il en soit, la majeure partie de l'acier remplacé sur le *Louis S. St.* Laurent provenait de la proue bien que nous ayons prévu de remplacer une certaine partie de l'acier de la coque. Pierre sera peut-être en mesure de vous donner plus de précisions.

C'était les réparations intérieures qui ont donné lieu au dépassement des devis, car elles ont été plus importantes que nous avions prévu. Voilà ce que la vérification a permis d'établir, et quant à savoir si nous ferions les choses autrement, comme l'un des membres du comité nous a demandé, nous allons évidemment faire de notre mieux, mais je ne pense pas que nous irons jamais jusqu'à éventrer un navire pour savoir exactement à quoi nous en tenir au sujet du coût de la modernisation parce que ce serait trop coûteux et trop long.

Allons-nous mieux nous en tirer la prochaine fois? La réponse est oui. Nous nous sommes demandés comment nous pourrions le faire et tout dépend évidemment du degré de certitude que nous visons. Nous ne nous sommes pas trop mal sortis lors de la remise en état d'autres navires. Pour ce qui est du *Louis S. St. Laurent*, nous avons mal évalué la quantité d'acier qu'il fallait remplacer à l'intérieur du navire.

Le président: Avant de donner la parole à M. Guilbault, j'aimerais moi-même poser deux questions afin de résumer la situation.

La marine candienne a déjà compté beaucoup de navires à vapeur. Quel a été le coût de leur remise en état? A-t-on consulté ceux qui ont participé à ces travaux?

M. Quail: Non, monsieur.

Le président: Si le Cabinet avait décidé de faire des appels d'offres, qu'est-ce que les soumissionnaires auraient pris comme mesure pour éviter de sous-estimer leur frais? Comment s'y prend-on pour donner un devis juste? Auraient-ils fait une meilleure inspection du navire? Auraient-ils plutôt tenu à ce que le contrat comporte une clause en cas de dépassement des devis? Vous avez déjà lancé des appels d'offres; comment s'y prend-on?

M. Quail: Quant à savoir si nous nous sommes penchés sur les coût de réfection des navires à vapeur, la réponse est non. Quant au dépassement de devis qui sont imputables au fait que la corrosion de l'acier était plus répandue qu'on ne l'avait prévu, s'il y avait eu appel d'offres, il aurait sans doute fallu négocier un ajout au contrat tout comme nous avons dû le faire avec l'entrepreneur retenu.

Mr. Guilbault: My question is directed to Mr. Wharton, Director of Programs at Treasury Board. The Auditor General states that Cabinet chose to opt for sole sourcing for socio-economic reason, which precludes tenders.

[*Texte*]

Quel mécanisme de contrôle des coûts existe-t-il au Conseil du Trésor pour approuver un projet semblable? Deuxièmement, quelle est la politique du Conseil du Trésor en ce qui concerne l'adjudication de grands marchés sans appel d'offres? Troisièmement, qui, au Conseil du Trésor, est responsable de la modernisation et des grands projets d'équipement comme celui du *Louis S. St. Laurent*?

Mr. Wharton: Following a Cabinet approval in principle, the policy requires a set number of specs, by which the cost submitted to the Treasury Board for approval is normally dealt with on a phase basis, so that money is invested at the front end of the project in order to find out the full costs before effective project approval is given.

Once effective project approval is given, based on these approved resource investments, the approved expenditures relate to the total costs of the project, a part of which relate to the contractual amount. The process by which the amount of contract expenditure is approved by the Treasury Board becomes a joint process, basically involving a negotiation through the Department of Supply and Services, which is done under the normal contractual arrangements through a negotiated self-source contract. All these processes were followed in this particular case, and there is nothing to suggest that more accurate figures could have been obtained at the time at which approvals were given.

• 1705

M. Guilbault: Si je comprends bien, trois ministères sont déjà impliqués, soit le Conseil du Trésor, le ministère des Approvisionnements et Services et le ministère des Transports. C'est très complexe. Comment se fait-il que le coût d'une réparation semblable ait pu passer de 51 millions de dollars à 135 millions de dollars? Vous avez parlé d'étapes tout à l'heure. Vous avez évaluez les étapes et vous avez fait le suivi. Le coût final est presque trois fois plus élevé que le coût prévu au début.

Mr. Wharton: As I understand the question, one has to make a very careful distinction between figures that are put in at the very beginning of a process, into initial planning estimates, and the figures that become much more accurately arrived at as a result of the investment of resources. What we have here is a clear indication that as the scenario unfolded we got progressively more and more accurate figures at the time—as accurate as could be reasonably expected at the time. What we have heard is that without extreme expenditure of resources in stripping the ship down, these particular expenditures that we are talking about, some of these expenditures that are now coming to light could not have been foreseen.

M. Guilbault: J'aimerais maintenant avoir un commentaire du vérificateur général.

Mr. Dye: I will go back to this gap I mentioned. Had the department in Ottawa been aware of the misgivings of those who sail in the ships and those who sent reports into the headquarters, perhaps they might have been more guarded in re-engining a ship of this magnitude.

The Chairman: Who is responsible for sending those reports into the department?

[*Traduction*]

What cost evaluations procedures does the Treasury Board follow before approving such projects? I would also like to know what is the policy of Treasury Board concerning sole sourcing in the case of big contracts? Lastly, who is responsible at Treasury Board for refit programs and big capital projects like the refit of the *Louis S. St. Laurent*?

M. Wharton: Un fois que le projet a été approuvé en principe par le Cabinet, ce cahier des charges doit être soumis au Conseil du Trésor qui procède à une approbation par étape. Une certaine somme est donc accordée avant l'approbation finale des travaux pour en établir le coût exact.

Une fois que l'approbation finale est donnée, en fonction des crédits demandés, les dépenses approuvées représentent le coût total du projet dont une partie est représentée par le contrat. Le montant du contrat est approuvé par le Conseil du Trésor à l'issue de négociations avec le ministère des Approvisionnements et Services comme c'est prévu dans le cas des contrats accordés à un fournisseur exclusif. La procédure normale a été suivie dans le cas du *Louis S. St.* Laurent, et rien ne nous permet d'affirmer qu'on aurait pu obtenir des chiffres plus précis au moment où l'approbation nécessaire a été donnée.

Mr. Guilbault: I understand that three departments are involved, Treasury Board, Supply and Services and Transport. The process is very complicated. How do you explain that a refit which was to cost $51 million will end costing $135 million? You referred earlier to stages. You have followed the required stages and a follow-up was done. Notwithstanding, the final cost is almost three times what was anticipated.

M. Wharton: Il faut d'abord faire une nette distinction entre les coûts qui sont prévus au début de l'évaluation des travaux et les coûts plus exacts auxquels on peut arriver après avoir affecté les fonds nécessaires pour procéder à certains travaux exploratoires. Ce qui s'est passé dans le cas qui nous intéresse, c'est qu'au fur et à mesure du déroulement de ces travaux, on a pu établir de plus en plus exactement le coût de l'ensemble des opérations, du moins aussi exactement qu'on pouvait raisonnablement s'attendre à ce qu'on le fasse à ce moment. Il semblerait qu'à moins de démonter complètement le navire, il aurait été impossible d'établir exactement le coût et l'ampleur des travaux à entreprendre.

Mr. Guilbault: I would like to hear the Auditor General's opinion on that.

M. Dye: Je reviendrais sur le manque de communication auquel j'ai fait allusion. Si le ministère avait été au courant des craintes du personnel affecté à ces navires et de ceux qui ont souligné le problème dans des rapports envoyés à l'administration centrale, peut-être aurait-il hésité avant de décider de la remise à neuf d'un navire de cette taille.

Le président: Qui est chargé de faire parvenir ces rapports au ministère?

[*Text*]

Mr. Dye: I am not sure how the departmental system works, but they have a way of getting information into the centre.

Mr. Boisvert: I can answer that one. When the ships are inspected, the Ship Safety Branch, who do the inspecting, give the ship owner a report—and I represent the ship owner. The captain of the ship receives a copy. He passes it on to the shore management. Shore management in the regions always forward a copy to headquarters, where they are reviewed amongst many other reports. The fleet is made up of 60-some vessels. So we do get the report. This is how the report gets to headquarters. However, we expect the regions, and we also expect the captain of the ship, to take some corrective action if this needs to be taken. When it is outside of his authority, outside of his mandate, normally it is referred to headquarters for a decision, particularly if a lot of funding is involved. So that is the process we have in place.

Ms Labelle: One of the difficulties you have in a situation like this is that in order to find out what the inner bowels, which are all-encased, several-fold, look like, it would be extremely costly, because you have to open up the ship. You are talking about millions of dollars to find out the extent of what you need to do or the extent of corrosion, because some of it you cannot gain access to, from my understanding, through any other means until it is all open and you have a look at it. It is always a judgment call as to how much money you are going to spend to go and look before you make the decision. You need to go ahead and make a decision at one point, and this is certainly one of the difficult questions in major projects like this one.

• 1710

Mr. MacDonald: The Auditor General has just indicated something and I just want some clarification. Were you telling us that perhaps there were some reports that maybe did not make it to the tables they should have made it at, which indicated there could have been a severe rust problem?

Mr. Dye: Chairman, I think I am aware and I will ask Mr. Cyr to give you a more complete report. I think there were indications of rust, not necessarily the type that would be unearthed as you get into the bowels of the ship by removing great pieces of ship. I think there were reports in 1981 and 1984, and a reasonably clear warning in 1984 that to re-engine is a questionable thing to do. Some of the ship is accessible. You have manhole ports in your main tank, for example. You can get in to determine the extent of rust.

Perhaps Mr. Cyr could give you a better understanding of what our audit evidence is.

Mr. Reno Cyr (Principal, Transport, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General): Mr. Chairman and Mr. MacDonald, throughout the course of the audit work we did speak with the ship's captain and several people in the

[*Translation*]

M. Dye: Je ne connais pas vraiment la filière, mais il y en a une.

M. Boisvert: Je peux répondre à cette question. La Direction de la sécurité des navires qui procède à l'inspection du navire remet un rapport à son propriétaire—et je représente le propriétaire du navire. Le capitaine en reçoit un exemplaire qu'il transmet aux gestionnaires basés au port d'attache du navire, lesquels la transmettrent à leur tour à l'administration centrale où on l'étudie comme on étudie tous les autres rapports. Comme la flotte se compose d'une soixantaine de navires, ces rapports sont nombreux. Voilà donc comment le rapport parvient à l'administration centrale. Nous nous attendons cependant à ce que les administrateurs régionaux ainsi que le capitaine du navire prennent les mesures qui s'imposent au cas échéant. Si des travaux d'envergure sont nécessaires ou si ces personnes n'ont pas l'autorité voulue pour prendre une décision à leur égard, le cas est soumis à l'administration centrale. Voilà donc la filière qui existe.

Mme Labelle: La difficulté dans un cas comme celui-ci, c'est qu'il est extrêmement coûteux d'aller voir dans quel état se trouvent les entrailles du navire, qui sont enfouies sous plusieurs épaisseurs d'acier, sans d'abord éventrer le navire. Il faudrait dépenser des millions de dollars pour connaître exactement l'étendue de la corrosion, car d'après mes renseignements, il n'y a pas d'autres moyens de le faire. Quant à savoir combien d'argent on va dépenser pour étudier la situation avant de prendre une décision, c'est une question de jugement. Voilà le problème le plus difficile qui se pose à l'égard des projets d'envergure comme celui-ci.

M. MacDonald: Le vérificateur général vient de faire une observation sur laquelle j'aimerais des précisions. Faut-il comprendre que les rapports faisant état de l'étendue du problème de la corrosion n'ont jamais été lus?

M. Dye: Monsieur le président, je vais dire quelques mots, et je demanderai ensuite à M. Cyr de vous fournir des renseignements plus précis. Il semblerait qu'on savait que le problème de la corrosion se posait, mais qu'il aurait fallu aller jusqu'aux entrailles du navire pour vraiment en connaître l'étendue. Le problème a été décelé dès 1981 et 1984 et, dans le rapport de 1984, on émettait de sérieuses réserves sur l'utilité de remettre à neuf les moteurs. On peut facilement accéder à certaines parties du navire. Il y a des trous d'homme, par exemple, qui permettent d'accéder à la citerne principale. On peut ainsi évaluer l'étendue de la rouille.

Peut-être que M. Cyr peut mieux vous expliquer les conclusions de notre vérification.

M. Reno Cyr (directeur principal, Transport, Direction des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général): Monsieur le président et monsieur MacDonald, dans le cours de notre vérification, nous avons discuté avec le

[*Texte*]

field. Indications were made to us that as early as 1982—I think I would put the date in 1982 or 1983—when the *Louis S. St. Laurent* was at refit at Sorel, Quebec, significant amounts of rust scale coming from internal tanks were removed from the vessel. To the best of our information, those tanks were not subsequently replaced or in any way worked on. I think we can assume that whatever corrosion evident then would still be there at the time modernization was being considered. I think this is one of the indications we are talking about.

Mr. MacDonald: Were there further indications uncovered during your audit?

Mr. Cyr: I guess most of them would be in relation to opinions expressed in the field with ship's crews and officers of the ship. We have documents, for example, which were transmitted to the headquarters, calling their attention—in 1985 is one I have just referred to—to the condition of the vessel. It was known at the time that the exchange of the propulsion unit was seriously being considered. They were conveying the results of this survey to the headquarters for their information. What came of that information, we cannot say.

Mr. MacDonald: Mr. Chairman, if you would just indulge me for one minute, I will ask Mr. Quail for a response on that. If those papers were available, Mr. Quail, was the department aware of it? If so, why did they not make different decisions from the ones they made?

Mr. Quail: From my point of view, I guess it is always a question of degree. I do not know whether it is personally aware of the piece of paper Mr. Cyr is talking about. There is a reliance on the system to review the documentation, Mr. Chairman, and to take it into consideration when they prepare the specs and deal with the work as we go forward with respect to developing the final proposal.

Mr. Boisvert: Mr. Chairman, I would like to add to what Mr. Quail just said. Ships start to rust from day one. This is a known fact.

Secondly, with repect to the seriousness of the corrosion on board ship, which has been reported, it is nothing new. All ships do report rust at one stage or another in the life cycle. If the rust had been so serious, the ship's safety branch would have done a very thorough job. It would never have given the ship a certificate to navigate. The corrosion was certainly there but was not serious enough to keep the ship from sailing.

Thirdly, the *Louis S. St. Laurent*, when it came out, was a very unique ship. Twenty years ago, it was one of the forerunners in the world in terms of ice-breakers. We built the ship very heavily. Some parts of the ship are oversized, even by today's standards. We did not know, because at that time there was nothing to go by.

• 1715

When people noticed that there was rust, yes, indeed there was rust. But there was no danger to the structure. It did not weaken the structure at all. Yes, there was rust.

[*Traduction*]

capitaine du navire et avec plusieurs spécialistes du domaine. On nous a dit que dès 1982—c'est-à-dire en 1982 ou en 1983—au moment des travaux de réfection effectués sur le *Louis S. St. Laurent* à Sorel, au Québec, on a retiré une quantité importante de rouille provenant des citernes intérieures du navire. D'après nos renseignements ces citernes n'ont pas été remplacées ni réparées par la suite. Nous pouvons en déduire que la corrosion qu'on avait constatée à ce moment n'a pas disparu. Voilà l'un des indices auxquels nous faisions allusion.

M. MacDonald: Votre vérification a-t-elle fait ressortir d'autres indices de ce genre?

M. Cyr: La plupart de ces indices nous ont été fournis par l'équipage du navire et par ses officiers. Certains rapports, transmis à l'administration centrale,—et je songe au rapport de 1985 dont nous avons parlé—faisait état du problème de corrosion. On connaissait déjà le problème au moment d'envisager le remplacement du groupe propulseur. L'information a donc été transmise à l'administration centrale. Nous ne savons pas quelle suite on y a donnée.

M. MacDonald: Si vous me le permettez, monsieur le président, j'aimerais poser une question là-dessus à M. Quail. Le ministère a-t-il pris connaissance, monsieur Quail, de ces rapports? Dans l'affirmative, pourquoi cela ne l'a pas amené à prendre une autre décision que celle qu'il a prise?

M. Quail: À mon avis, tout est fonction du degré de certitude qu'on recherche. J'ignore si les agents du ministère connaissaient le rapport dont parle M. Cyr. On est censé tenir compte de ces rapports, monsieur le président, au moment de l'établissement du cahier des charges et de l'élaboration de la proposition finale.

M. Boisvert: Monsieur le président, j'aimerais ajouter qu'il est bien connu que les navires se mettent à rouiller dès qu'ils entrent en service.

En outre, il n'est pas étonnant qu'on ait constaté de la corrosion. La rouille finit par attaquer tous les navires à un moment ou un autre. Si ce problème avait été vraiment grave, la direction de la sécurité des navires serait intervenue. Elle aurait mis le navire hors service. De toute évidence, la corrosion n'était pas suffisante pour cela.

En dernier lieu, je me permets de faire remarquer que le *Louis S. St. Laurent*, lorsqu'il a été lancé, constituait un navire unique en son genre. Il y a 20 ans, c'était l'un des brise-glace les plus modernes au monde. Son armature est très solide. Certaines parties du navire sont bien plus renforcées qu'elles ne le sont sur les navires actuels. Nous ne le savions pas, parce qu'à l'époque il n'y avait pas de point de référence.

La rouille qu'on a constaté était bien réelle, mais elle ne menaçait pas du tout la structure. On ne peut cependant pas contester qu'il y a eu de la rouille.

[*Text*]

Did we receive those reports? The answer is definitely yes. Did we pay attention to them? The answer is yes. Did we act upon them? The answer is no. We did not feel it was serious enough to take action on at that time. Remember that we were dealing with superficial rust, not the problem we are dealing with today, on the inside of the ship.

The rust inside the ship today, inside the tanks, is so important to us—aside from the fact that it weakens the structure—because we have removed all the old machinery, which was a steam-turbo plant. We are replacing this by a diesel-electric plant.

The weights are different. The engine lay-outs are different. When you come to put new equipment on the deck, on the tank top, then according to the experts who did all the analysis, the structure was not strong enough to withstand that new propulsion plant, not only in terms of weight but also in terms of vibrations. The vibrations are somewhat different. My understanding is that after vibrations work for a while in a corroded structure, you are going to have failure.

The other thing I wanted to mention was that in some parts of the ship the steel was corroded so that it did not endanger the safety of the ship, but when you came to connect the new bow, which was brand new steel, with old, corroded steel, it did not work. We had to make some modifications. We had to introduce new steel inside the ship in order to make that strong connection. Otherwise you have a very strong bow and you could have a weak third of the ship.

The corrosion problem was dealt with in that fashion. This is the best explanation I can give.

Mr. Speller: May I have a point of clarification on something Mr. Cyr said. Did you say that there was a report sent somewhere up the line at some point that recommended no change in the propulsion system because of rust in the tanks or rust somewhere?

Mr. Cyr: No, that is not what I said. The document I referred to was the result of a condition survey, I believe. It is dated 1985. It is coming from the region, alerting headquarters to the results of the survey done in view of the fact that headquarters was seriously considering replacing the propulsion unit. So it was by way of alerting headquarters to the results of the regional investigation. To my knowledge it did not make any comment about whether it should or should not replace the propulsion units.

Mr. Speller: The rust was in the tanks and not just the surface rust, as was discussed earlier.

Mr. Cyr: I cannot comment on where the rust was, as covered by this particular report. It does not come to mind. I have the document that transmits the results of that survey to the headquarters.

Mr. Bellemare: I would like to go back; my colleague from Dartmouth, Mr. MacDonald, was discussing public servants' expertise. He seemed to want to know how much that would play in the decision making. He also suggested that they had to play the hand they were dealt.

[*Translation*]

Avons-nous reçu ces rapports? Très certainement. Y avons-nous prêté attention? Évidemment. Y avons-nous donné suite? La réponse est non. Nous n'avons pas cru le problème assez grave à l'époque pour le faire. Il faut se souvenir qu'il s'agissait de rouille superficielle, et non du type de rouille qu'on a constaté aujourd'hui à l'intérieur du navire.

Nous avons attaché tant d'importance à la rouille qui rongeait l'intérieur des citernes—outre le fait qu'elle affaiblit la structure—que nous avons remplacé l'ancien turbogroupe à vapeur par un groupe générateur diesel-électrique.

Le poids du nouvel appareil propulsif n'est pas le même que l'ancien et sa configuration est aussi différente. Les spécialistes consultés ont affirmé que la structure du navire ne pourrait pas supporter le poids ni les vibrations du nouvel appareil propulsif devant être installé sur le pont, sur le plafond de ballast. La force des vibrations a son importance, car si je comprends bien, une structure corrodée ne peut pas supporter des vibrations trop fortes après un certain temps.

Je voulais aussi mentionner le fait que, même si la corrosion ne mettait pas en danger la sécurité du navire, on s'est aperçu qu'il était impossible de souder la nouvelle proue, réalisée entièrement en acier neuf, à l'acier corrodé du reste du navire. Il a fallu apporter certaines modifications, et remplacer une certaine partie de l'acier à l'intérieur pour pouvoir souder solidement la nouvelle proue. Autrement, l'arrière du navire n'aurait pas été très résistante.

Voilà comment on a abordé le problème de la corrosion du navire. C'est la meilleure explication que je puisse vous donner.

M. Speller: J'aimerais une précision de la part de M. Cyr. N'avez-vous pas dit qu'un rapport recommandait de ne pas changer l'appareil propulsif en raison de la rouille qu'on avait découvert dans les réservoirs ou dans une autre partie du navire?

M. Cyr: Non, ce n'est pas ce que j'ai dit. Le rapport dont j'ai parlé est un rapport d'inspection daté de 1985. Il attirait l'attention de l'administration centrale sur les résultats de l'inspection parce qu'il était sérieusement question de remplacer l'appareil propulsif. À ma connaissance, le rapport ne se prononçait sur l'utilité de remplacer l'appareil propulsif.

M. Speller: On a cependant constaté de la rouille dans les réservoirs et pas seulement de la rouille superficielle.

M. Cyr: Je ne me souviens pas la nature exacte de la rouille. J'ai cependant le rapport qui fait état des résultats de l'inspection.

M. Bellemare: J'aimerais revenir pour un instant sur le sujet abordé par mon collègue de Dartmouth, M. MacDonald, c'est-à-dire sur l'importance qu'on attache aux recommandations des fonctionnaires. Il semblait vouloir savoir quel rôle elles jouent dans le processus décisionnel. Il a fait remarquer qu'ils devaient évidemment se conformer aux consignes qu'on leur donnait.

[*Texte*]

I was very surprised to hear Mr. Dye give the answer that public servants must be loyal to the government. I would expect that answer from Treasury Board or the Comptroller General, but not from the man who invented the mottos "value for dollar" and "the taxpayer is number one". They are the persons we respond or answer to, not Cabinet. My only conclusion out of all of this is that Mr. Dye was trying to be nice at the end of his term.

Some hon. members: Oh, oh.

Mr. Dye: It is a condition of service, Mr. Chairman. Public servants are loyal.

Mr. Bellemare: My overriding conclusion from all of this, Mr. Chairman, would be that there was an abuse of Public Service expertise by Cabinet.

• 1720

As a former member of a municipal council, I would look at heavy equipment. I would be rather suspicious if Chrysler had produced a piece of heavy equipment for us and all of a sudden someone from Toyota showed up and said that he would like to do a complete refit on a piece of machinery done for us by another company.

Would you not get suspicious? If you had a Ford, would you all of a sudden entertain discussions with Chrysler about refitting your car and then having your wife ask you to wait a minute, could you not buy a brand-new car for the kind of money you were going to spend?

Mr. Commissioner, as an expert paid by the citizens of Canada, does it not worry you that you have to go through this process like that?

Mr. Quail: We took the decision and the direction we received and we did the best we could to negotiate the best price we could with Halifax shipyards to refit the ship.

Mr. Bellemare: It is not that, it is the direction that you seem to receive. By the way, Mr. Commissioner, did Davie Shipbuilding, Saint John Shipbuilding and Versatile Vickers, Montreal, communicate with you in any form to object to this process or to say that they wanted to compete or get in on doing some of the work?

Mr. Boisvert: My recollection, Mr. Bellemare, is that we did receive an unsolicited proposal from HDIL. Normally when we receive an unsolicited proposal, whoever proposes it does not go on the roof and tell everybody else, particularly the competitors, that they are proposing an unsolicited proposal.

Nobody really knew until we came close to a decision by the government to go into negotiations with HDIL. I do recall very much that when Treasury Board and Cabinet directed us to start some negotiations with HDIL, the news broke. Then the other yards certainly wrote to our Minister to express their concern, to express their interest in getting a chance to do the job. That I do recollect. That is about all I can remember. Cabinet had made the decision.

[*Traduction*]

J'ai été étonné d'entendre M. Dye dire que les fonctionnaires doivent faire preuve de loyauté envers le gouvernement. Je m'attendrais à une telle réponse du président du Conseil du Trésor ou du contrôleur général, mais de l'auteur des devises suivantes «optimatisation des ressources» et «c'est le contribuable qui compte». C'est aux contribuables que nous devons rendre des comptes, pas au Cabinet. Je ne peux qu'en déduire que M. Dye essaie de se montrer gentil maintenant que son mandat prend fin.

Des voix: Oh!

M. Dye: Au moment de leur nomination, monsieur le président, les fonctionnaires s'engagent à faire preuve de loyauté envers le gouvernement.

M. Bellemare: La conclusion que je tire de tout ce que nous avons appris, monsieur le président, c'est que le Cabinet n'a pas tenu compte de l'avis des fonctionnaires.

Comme je suis un ancien conseiller municipal, je m'y connais un peu en machinerie lourde. Je me serais posé certaines questions si Toyota, par exemple, avait proposé de remettre en état une machine fabriquée par Chrysler.

Ne feriez-vous pas de même si Chrysler proposait de remettre en état votre Ford? Après y avoir réfléchi un instant, ne seriez-vous pas tenté de consacrer la même somme à l'achat d'une voiture neuve?

Monsieur le commissaire, étant donné que c'est le contribuable qui vous paye, le fait qu'on rejette ainsi votre avis ne vous préoccupe-t-il pas?

M. Quail: Nous avons pris la décision compte tenu des instructions qui nous ont été données, et nous avons fait de notre mieux pour négocier le meilleur prix possible avec les chantiers navals d'Halifax.

M. Bellemare: Ce n'est pas la décision qui est en cause, mais plutôt les instructions qui vous ont été données. À propos, monsieur le commissaire, *Davie Shipbuilding, Saint John Shipbuilding* et *Versatile Vickers*, de Montréal, vous ont-elles fait part de leur opposition à cette façon de procéder et ont-elles demandé de pouvoir présenter une soumission?

M. Boisvert: Si je me souviens bien, monsieur Bellemare, HDIL a présenté une proposition de son propre chef. La société qui agit ainsi ne crie pas d'ordinaire sur tous les toits qu'elle se propose de le faire. Elle se garde habituellement surtout de le dire à ses concurrents.

Nous n'avons vraiment été mis au courant que lorsque le gouvernement a été sur le point de décider d'entamer des négociations avec HDIL. Je me souviens très bien que la nouvelle a éclaté lorsque le Conseil du Trésor et le Cabinet nous ont enjoint de commencer les négociations. Les autres chantiers ont ensuite écrit au ministre pour leur faire part de leurs préoccupations et pour proposer leurs services. Je m'en souviens, mais c'est à peu près tout ce dont je me souviens. Le Cabinet avait déjà pris sa décision.

[*Text*]

Mr. Bellemare: If this were done on a smaller scale, such as at the municipal level, all hell would break loose, if that process were used.

I would like to change the line of questioning, if I may.

What could we use an ice-breaker for, except breaking ice?

Mr. Quail: Well, it is a multi-task vessel. You use it for escorting ships. You use it for search and rescue. We do that regularly in the north. It is normally available there. We can use it as a platform for response to oil pollution cases. It is a symbol in the north of Canadian sovereignty, by terms of occupation of the territory—just by being there.

We do transit the Northwest Passage. One of the ice-breakers does have a crane on it, so we can use it for assisting with tending the buoys; however, that is the only one.

Mr. Bellemare: What is the total annual cost of operating all the ice-breakers, including the refitting and the upgrading?

Mr. Quail: If you hone in on the ice-breaking side of the game, it is about $200 million a year.

Mr. Bellemare: The key to my question would be "user fees". Do you charge a fee?

Mr. Quail: Not today, except—except—we have chartered. For instance, one year we chartered *John A. Macdonald* to Dome. We chartered it over a period of a year and had it on a fully cost-recoverable basis, on a straight business venture.

We provide ice-breaking services on a first-come, first-served basis; therefore, unless there is a critical search and rescue or a serious safety consideration, it is first come, first served.

If by chance, however, you wish to have a dedicated service, we think we might be able to provide it and you do not want to wait in line, you would then have to pay for it. To my recollection we have not done that on any occasion to date. When people have said they wanted the ice-breaker, we have asked them whether they were willing to pay or willing to wait in line, and told them that we would do the best to service them that we could. When they found out the price, they decided to wait in line.

• 1725

Mr. Bellemare: Do you feel the St. Lawrence Seaway, for example, should be charged a user fee?

Mr. Quail: For ice-breakers?

Mr. Bellemare: Yes.

Mr. Quail: No. I think from our point of view we were looking at terms that, if we were going to develop a cost-recovery policy for ice-breaking, we would charge it on a national basis. We would not be specific just to the Seaway.

Mr. Bellemare: I am thinking of the Seaway because it is the route to two major countries, one of which is ours. You could have foreign ships from all over the place, and you could have ships that are not even Canadian. You could have ships that are not going to Canadian ports. Some people could say it is very frivolous if they, just at any given time, drive down the Seaway—ride down or ship down, or whatever the term is for shipping—and they snap their fingers and you

[*Translation*]

M. Bellemare: Si ce genre de choses se passait à l'échelon municipal, il y aurait un tollé général.

J'aimerais changer de sujet, si vous me le permettez.

À quoi peut servir un brise-glace outre le déglacage?

M. Quail: C'est un navire polyvalent. Il peut servir à l'escorte et aux opérations de recherche et de sauvetage. Nous l'utilisons régulièrement à cette fin dans le Nord. On peut aussi s'en servir pour intervenir lorsqu'il y a des déversements de pétrole. Dans le Nord, c'est un symbole de la souveraineté canadienne parce qu'il sillonne nos eaux.

Nos brise-glace empruntent le passage du Nord-Ouest. L'un d'entre eux est équipé d'une grue, et peut donc servir à placer des bouées. Il n'y en a cependant qu'un seul qui puisse servir à cette fin.

M. Bellemare: À combien s'élève le coût annuel de l'exploitation de tous ces brise-glace, travaux de réfection et d'amélioration compris?

M. Quail: Les activités de déglacage coûtent environ 200 millions de dollars par année.

M. Bellemare: Impose-t-on des frais d'utilisation?

M. Quail: Pas maintenant, mais nous l'avons fait lorsque nous avons loué une année le *John A. Macdonald* à Dome. Nous avons alors recouvré pleinement nos frais pendant un an et demi comme si nous étions une entreprise commerciale.

Nous offrons des services de déglaçage selon la formule du premier venu, premier servi, sauf s'il s'agit d'une opération de recherche et de sauvetage.

Si quelqu'un voulait retenir nos services pour une mission spéciale et ceci sans attendre son tour, nous exigerions des frais. Je ne me souviens pas que nous l'ayons fait jusqu'ici. Chaque fois qu'on a demandé nos services, nous avons offert d'effectuer le déglacage immédiatement si on était prêt à nous payer ou le plus tôt possible si on préférait attendre son tour. Ceux qui nous ont demandé notre prix, ont préféré attendre leur tour.

M. Bellemare: Devrait-on songer au recouvrement des coûts dans le cas de la Voie maritime du Saint-Laurent, par exemple?

M. Quail: Pour le déglacage?

M. Bellemare: Oui.

M. Quail: Non. S'il y avait une politique de recouvrement des coûts, nous estimons qu'elle devrait s'appliquer à l'échelle nationale. Il ne faudrait pas qu'elle ne s'applique qu'à la Voie maritime.

M. Bellemare: Je songe à la Voie maritime parce qu'elle relie deux grands pays, c'est-à-dire le Canada et les États-Unis. Des navires étrangers venant de tous les coins du monde pourraient l'emprunter. Il pourrait s'agir de navires qui ne se dirigent même pas vers des ports canadiens. Certains pourraient se demander pourquoi nous sommes aussi prévenants à l'égard de ces navires qui empruntent la Voie maritime—c'est le terme que j'utiliserais puisque je

[*Texte*]

are always there. That is rather costly for the Canadian government to encourage American business and foreign shipping business, just for the sake of opening the St. Lawrence all year round.

Mr. Quail: I think it is perhaps important that we differentiate between the St. Lawrence Seaway, which is Montreal west in the system, and the St. Lawrence River, which is Montreal down to the sea.

We do support the St. Lawrence Seaway Authority and the Seaway Development Corporation at the opening and the closing of the navigation season only. After that there is no more business, and we then devote our services to the area below Montreal and the gulf.

About 70% of the shipping during the winter that comes in—at least 70%, maybe even greater—relates to foreign flag vessels. I would have to say that we did do an evaluation and the evaluation did show that there was a very real economic benefit to Canadian manufacturing, Canadian operations by having the ice-breakers.

Ultramar supply a great deal of fuel into the Montreal area. They get all of their feed stock by way of tankers from off shore. They must bring that in by tanker into the refinery in Montreal, and then they ship on the average of 30,000 to 35,000 barrels a day into the Montreal market from the refinery, mainly all by ship. In that sense I would argue that that is a critical part of the infrastructure of the country, by way of one example.

To provide support to Alcan up to Chicoutimi, in terms of providing raw product, is another example. The container ships that run on a daily basis out of Montreal, CAST, Canadian Maritime, run on a schedule overseas. It is very important to the Port of Montreal, and it is critical that we keep the lanes open to support that operation.

I am not sure I am answering your question. I am just telling you what kind of business we are in. That is what we do. We go up the Miramachi and provide the service in the Miramichi—

Mr. Bellemare: Am I right, or wrong, to conclude that the Canadian taxpayer is subsidizing the huge corporations that are in the Seaway transportation business?

Mr. Quail: I would say that the Canadian taxpayer is paying for the Coast Guard services to provide shipping into this country.

Ms Labelle: I would just like to add briefly in answer to Mr. Bellemare's question that to have those sorts of operations means that we can sell our wheat more readily. For a lot of the commodities we produce, this is any easy way to come to get them, because there are easy ways of going elsewhere.

Mr. Bellemare: I thought the wheat was transferred through Churchill and the west.

Ms Labelle: Through a variety of ways. It goes through the Seaway, it goes through Churchill, and it goes through the west. There are also many other products, including oil and so on, at various ports.

Mr. Bellemare: In the northern passages, the Arctic, do you keep that seaway open all the time? How much shipping is there up there? The only time I heard there was a ship going through was the huge *Manhattan* ship. I wonder if they

[*Traduction*]

connais mal la terminologie maritime. Le déglacage à l'année longue du Saint-Laurent n'est-il pas une façon coûteuse pour le gouvernement canadien de favoriser le commerce avec les Etats-Unis ainsi que le transport maritime international?

M. Quail: Il importe de faire une distinction entre la Voie maritime du Saint-Laurent qui commence à Montréal et s'étend vers l'Ouest et le fleuve Saint-Laurent qui va de Montréal pour se jeter dans la mer.

Nous offrons nos services à l'administration de la Voie maritime du Saint-Laurent ainsi qu'à la *Saint Lawrence Seaway Development Corporation* au début et à la fin seulement de la saison de navigation. Le reste du temps, nous nous concentrons sur le déglacage en aval de Montréal jusqu'au golfe.

Environ 70 p. 100 du transport maritime qui s'effectue en hiver—et peut-être même davantage—est le fait de navires battant pavillon étranger. Nous avons étudié les retombées économiques de cette activité sur le secteur manufacturier canadien, et nous en avons déduit que le déglacage était rentable.

Ultramar est l'un des grands détaillants d'essence de la région de Montréal. Tout l'essence que cette société distribue provient de l'étranger et arrive à la raffinerie de Montréal par pétrolier au rythme de 30,000 à 35,000 barils par jour. C'est un exemple qui vous fait comprendre l'importance des activités de déglacage pour l'économie du pays.

Les brise-glace permettent également à la matière premiere transformée par Alcan de se rendre jusqu'à Chicoutimi. Les porte-conteneurs qui quittent Montréal tous les jours, qu'ils appartiennent à la CAST ou Canadian Maritime, font la navette régulièrement entre Montréal et l'étranger. Le port de Montréal dépend de ce trafic qui, à son tour, dépend du déglacage des voies navigables.

Je ne suis pas certain de répondre à votre question. J'essaie simplement de vous expliquer notre raison d'être. Nous remontons même la Miramachi pour effectuer le déglacage...

M. Bellemare: Ai-je raison ou tort de conclure que le contribuable canadien subventionne ainsi les grandes sociétés de transport qui empruntent la Voie maritime?

M. Quail: Je dirais plutôt que le contribuable canadien assume les frais encourus par la Garde côtière pour permettre le transport maritime toute l'année au Canada.

Mme Labelle: J'ajouterais brièvement que c'est ce qui nous permet de vendre notre blé plus facilement. Il ne faut pas oublier que nos clients pourraient très bien s'approvisionner ailleurs.

M. Bellemare: Je pensais que le blé était expédié à partir des ports de l'Ouest en passant par Churchill.

Mme Labelle: Le blé passe d'abord par la Voie maritime et par Churchill avant d'atteindre les ports de l'Ouest. D'autres produits comme le pétrole sont expédiés par voie maritime.

M. Bellemare: Dans l'Arctique, gardez-vous les voies maritimes continuellement ouvertes? Quelle proportion du transport maritime passe par là? Le seul navire dont je sais qu'il a emprunté le passage du Nord-Ouest, c'est l'énorme

[*Text*]

go through those areas all the time. It is like a snowplow or a salting machine maybe salting a dry road. You see this often and you wonder why they do that. Are you keeping all these lanes open constantly? How much traffic is there, if any?

• 1730

Capt Johns: In terms of the Northwest Passage itself, there are several routes. Only the most southerly route is kept open, and it is transitable at this time for about 10 weeks of the summer. That is it. It varies from year to year how many ships use it. For example, this summer we had four transits. . .no, I am sorry, there were five—a yacht went through as well. We have had passenger vessel traffic using it. While a decade ago it was only used by ourselves on very few occasion, there are normally several vessels a year that would make the attempt at this point. Again it fluctuates, depending on how much industrial activity is taking place in the Beaufort Sea area.

Mr. Bellemare: But it fluctuates from what number to what number?

Capt Johns: If your question is how much shipping activity takes place in general in the Arctic, there is quite a bit. I am responsible for two things—ice-breaker operations, the seven ships that we operate in supportive shipping; and on the other hand the eastern Arctic sea lift, which is the movement through a very narrow period of time, approximately two months, of all of the goods and services that the Arctic communities need to pass the next winter. We serve about 29 communities each year. They get this one brief shot at getting their goods: fuel, food, construction materials, in by sea. That happens in August and September. In the eastern Arctic we move about 45,000 tonnes of goods into the Arctic annually. We and the Coast Guard charter 15 ships to do it. Of course, we provide them with support from our ice-breakers.

In the western Arctic, it is done by the Northern Transportation Company Limited. Their volumes are about half again more than we handle, moving petroleum, fuels, food, to Arctic communities.

Mr. Bellemare: So there is a payback to some of these smaller tax breaks.

Capt Johns: Yes, sir.

Mme Duplessis: Ma question s'adresse aux gens de la Garde côtière.

Dans son rapport de 1989, le vérificateur général disait dans sa recommandation 23.81

> . . .nous avons conclu que la Garde côtière ne connaît pas assez précisément ses besoins en matière de brise-glaces. Étant donné que chacun a une valeur de remplacement pouvant atteindre les 110 millions de dollars et entraîne un coût annuel d'exploitation supérieur à 5 millions de dollars. . .

[*Translation*]

Manhattan. Les navires fréquentent-ils beaucoup ces eaux? Cela me rappelle les chasse-neige et les camions de sel que l'on voit circuler sur des routes bien sèches. On voit souvent cela et on se demande quelle en est la nécessité. Ces voies sont-elles toujours maintenues ouvertes? Quel est le volume de trafic?

Capt Johns: Il y a plusieurs voies navigables dans le passage du nord-ouest lui-même. Seule la voie de navigation la plus au sud est maintenue ouverte et elle est empruntable pour l'instant pendant 10 semaines l'été. C'est tout. Le nombre de navires qui l'empruntent varie d'année en année. Par exemple, cet été, quatre navires l'ont empruntée. . .non, excusez-moi, un yacht l'a aussi empruntée, ce qui fait cinq. Des navires de voyageurs l'ont aussi utilisée. Si, il y a 10 ans, nous étions les seuls à l'emprunter, et cela assez rarement, maintenant, il y a normalement plusieurs navires qui tentent d'emprunter le passage chaque année. Le volume varie en fonction du niveau d'activités industrielles dans la région de la mer de Beaufort.

M. Bellemare: Mais le nombre varie dans quelle fourchette?

Capt Johns: Si vous voulez savoir quel est le volume des expéditions maritimes dans l'Arctique, en général, c'est substantiel. Je suis responsable de deux choses: les opérations de brise-glace, à savoir les sept navires que nous exploitons comme soutien à la marine marchande et le ravitaillement par mer de l'Est de l'Arctique, dans le cadre duquel nous acheminons sur une période très courte d'environ deux mois toutes les marchandises et tous les services dont auront besoin les collectivités de l'Arctique pendant l'hiver. Nous desservons environ 29 collectivités chaque année. Pendant cette période très courte, elles doivent obtenir, grâce au ravitaillement par mer, le combustible, les aliments et les matériaux de construction dont elles ont besoin. Cela se fait en août et en septembre. Dans l'Est de l'Arctique, nous acheminons environ 45,000 tonnes de marchandises, chaque année. Nous et la Garde côtière nolisons 15 navires à cette fin. Bien sûr, nous leur fournissons le soutien de nos brise-glaces.

Dans l'Arctique de l'Ouest, le ravitaillement est fait par la Société des transports du Nord Limitée. Elle achemine vers les collectivités de l'Arctique une fois et demie la quantité de pétrole, de carburant, de combustible et d'aliments que nous expédions vers l'Est.

M. Bellemare: Ces petits allégements fiscaux rapportent donc quelque chose.

Capt Johns: Oui, monsieur.

Mrs. Duplessis: My question is for the people from the Coast Guard.

In his 1989 report, the Auditor General said in paragraph 23.81:

> . . .we concluded that the Coast Guard does not know precisely enough what its needs are for ice-breakers. Given that each has a replacement value of up to $110 million and an annual operating cost of over $5 million. . .

[*Texte*]

Il disait aussi à 23.81:

On nous a avisés que la Garde côtière a pour principal objectif de maximiser la disponibilité des navires dans l'Est de l'Arctique. La Garde côtière continue toujours d'envoyer dans l'Arctique tous les brise-glaces dont elle dispose, chaque été. Par conséquent, ces services signalent qu'une période élevée d'attente commandée représente une partie importante du coût du programme. Toutefois, si les possibilités de services à assurer sont évidemment illimitées, il importe de pouvoir effectuer des analyses approfondies s'il faut exercer un contrôle suffisant de coûts variables considérables comme ceux du combustible et des heures supplémentaires.

Cette année, à 3.127, le vérificateur général dit que la Garde côtière, en 1989:

. . .ne savait pas si sa flotte était suffisante ou excédentaire par rapport aux objectifs de son programme.

De plus, la Garde côtière a pris la décision de faire faire toutes les réparations qui ont été effectuées. Au 3.130, le vérificateur dit:

Nous nous attendions qu'un projet de cette envergure eût été étayé d'une analyse soignée des besoins et des options fondée sur des niveaux de services établis.

Il parle aussi de ce qu'il entend par notion de service:

. . .tant les aspects qualitatifs que quantitatifs de service. . .

Est-ce que la Garde côtière est en mesure de dire si ces brise-glaces arctiques en attente commandée pourraient être avantageusement utilisés au cours d'activités de recherche hydrographique dans l'Arctique ou si l'établissement d'un meilleur calendrier d'opérations pourrait permettre de réduire le nombre de navires déployés, tel qu'il avait été recommandé?

• 1735

Mr. Quail: Mr. Chairman, I think there are perhaps two or three issues here. Number one, on the question of whether or not we ever make any of our ships available on what we call a multi-task basis to do hydrographic work, the answer to that is, yes, we do that now, in the same way that we try to make our ships available to assist in Fisheries patrol or with the RCMP. We are looking to see how we can improve on that.

With respect to the number of vessels we have, I think we are back to the question that we perhaps spoke about earlier, the level of service. I did outline for the committee what we have done to date and what we are looking at doing this year. At the end of the session we will make copies for you of what we have in place. Our view is that this will go some way—while perhaps not all the way—toward meeting the requirements of senior personnel and the recommendations of the Auditor General in terms of developing levels of service.

Finally, however, with respect to the Arctic, we would have to come back to our general conclusion that we believe, in order for us to carry out our mission, there is a requirement for us to have at least one, if not more—perhaps two, but definitely one—large, triple-screw, heavy duty ice-breaker.

[*Traduction*]

He also said in paragraph 23.81:

We were informed that the Coast Guard's main objective is to maximize vessel availability in the eastern Arctic. The Coast Guard continues to follow historic patterns of sending all available ice-breakers to the Arctic every summer. As a result, they report that high stand-by time is an inherent cost of the program. However, without any obvious natural limits to possible service, a strong analytical capability is important if significant variable costs such as fuel and overtime are to be adequately controlled.

This year, in paragraph 3.127, the Auditor General says that in 1989, the Coast Guard:

. . .did not know the extent to which its existing fleet met or exceeded program requirements. . .

Furthermore, the Coast Guard decided to go ahead with the repairs which were carried out. In paragraph 3.130, the Auditor says:

We expected a project of this magnitude to have been justified by a thorough needs-and-options analysis based on defined levels of service.

He further explains what he means by levels of service:

. . .refers to the amount and quality of a given service. . .

Can the Coast Guard now tell us whether these Arctic ice-breakers in stand-by status could be used usefully for hydrographic research in the Arctic or whether a tighter operating schedule might enable the Coast Guard to reduce the number of ships deployed, as had been recommended?

M. Quail: Monsieur le président, je crois que cette question comporte deux ou trois volets. D'abord, sur la question de savoir si nous libérons parfois certains de nos navires pour d'autres tâches, comme la recherche hydrographique, la réponse est oui, nous le faisons, tout comme nous libérons nos navires pour appuyer les patrouilles des Pêches ou la GRC. Nous essayons de voir comment nous pourrions améliorer le déploiement à cet égard.

En ce qui concerne le nombre de navires dont nous disposons, cela nous ramène à la question dont nous avons parlé plus tôt, à savoir le niveau de service. J'ai déjà expliqué au comité ce que nous avons fait jusqu'à maintenant et ce que nous comptons faire cette année. À la fin de la séance, nous vous remettrons des exemplaires du document expliquant ce que nous avons fait. Nous sommes d'avis que ces mesures satisferont, du moins partiellement, les attentes des fonctionnaires supérieurs et les recommandations du vérificateur général sur l'élaboration du niveau de service.

Enfin, en ce qui concerne l'Arctique, nous devons réitérer notre conclusion générale, à savoir que pour nous acquitter de notre mission, il nous faudrait au moins un—peut-être deux, mais certainement un—gros brise-glace plus puissant, à trois hélices.

[*Text*]

With the *John A. Macdonald* getting older, we do not have anything on the horizon to meet that requirement except the *Louis S. St. Laurent*, which is much more powerful. To put us into a position to be able to meet our mandate in the north in the summer, it is our professional judgment that this is required. We will have only one when we find the *Macdonald* getting tired.

There was a reference earlier that we are doing some work on the replacement of the *Macdonald*. I am not sure we are doing work on the replacement of the *Macdonald*. What we are doing is thinking about whether or not we need to replace the *Macdonald*. The answer to that question would be, yes.

Have we taken ships out of service in terms of looking at ships? We have reduced the size of the fleet in the Coast Guard. We will continue to look at that.

As I see it, the difficulty is that on one side, whenever the auditor comes in he wishes to have some detailed analysis that he can point to to show that we have seriously considered this against a set of criteria. In our view, that does not take into account some of the professional judgment that is important in terms of also listening to our senior people about what it is really like out there. While we have been slow, we think we now have made some good progress.

We are going to give it a shot in terms of levels of service. We will always balance that with the professional judgment of our people in terms of coming forward to the deputy, to the minister, to the decision-makers in Cabinet and Treasury Board, with our recommendations for replacement.

Mme Duplessis: Donc, on peut dire que vous tenez compte de la recommandation et qu'à l'avenir, vous fournirez des analyses beaucoup plus soignées des besoins.

M. Quail: Nous allons certainement faire notre possible à cet égard. Ce sera toujours une question de perception en fin de compte.

The Chairman: That is the end of our meeting today, but we are not yet finished with this item.

Mr. Speller: Mr. Quail, may I have a point of clarification. In your previous position, did you recommend that your department not refit, or did you recommend that you not sole contract, or did you recommend that you not have HDIL do the work?

Mr. Quail: We recommended that we go to tender for the refit of the vessel.

Mr. Speller: Mr. Dye, I have just one final question. We talked, and I heard you talk, about level of service and your concerns there. I might have you talk for just a minute about the political involvement in making decisions.

• 1740

There seems to have been a recommendation from the department that was overturned in Cabinet. Can you can give me your comments on that sort of political decision-making and how that affects your views on accountability, your views on cost effectiveness and the lot, because it seems to me it might be important that we, on this committee, take a look at that whole question.

[*Translation*]

Comme le *John A. Macdonald* se fait vieux, nous ne prévoyons pas disposer d'un brise-glace nous permettant de nous acquitter de cette mission, sauf le *Louis S. St. Laurent*, qui est beaucoup plus puissant. Notre avis professionnel, c'est qu'il en faudrait un si nous voulons nous acquitter de notre mandat dans le Nord en été. Nous ne disposerons plus que d'un brise-glace quand le *Macdonald* sera trop âgé.

Quelqu'un a dit plus tôt que nous préparons le remplacement du *Macdonald*. Je ne suis pas convaincu que ce soit le cas. En fait, nous examinons la question de savoir si nous devons remplacer le *Macdonald*. Nous répondrions oui.

Avons-nous retiré certains navires du service? Nous avons réduit la taille de la flotte de la Garde côtière. Nous continuerons d'évaluer la situation.

J'estime pour ma part que la difficulté tient au fait que le vérificateur général voudrait que nous lui fournissions des analyses détaillées qui lui permettraient de juger si nous avons sérieusement mesuré les besoins à l'aune de critères bien précis. À notre avis, cela laisse peu de place au jugement professionnel, qui nous apparaît important, en ce sens que nous devons tenir compte de l'avis de nos employés les plus expérimentés sur la réalité. Nous admettons que les progrès ont été lents, mais nous avons néanmoins fait de grands progrès.

Nous allons devoir augmenter nos efforts en ce qui a trait au niveau de service. En contrepartie, nous tiendrons aussi compte de l'avis professionnel de nos gens lorsque nous recommanderons le remplacement de certains navires au sous-ministre, au ministre et aux décideurs du Cabinet et du Conseil du Trésor.

Mrs. Duplessis: So we can conclude that you take the recommendation into account and that in the future, you will provide more detailed analyses of the requirements.

Mr. Quail: We will certainly do our best. In final analysis, it will always be a matter of judgment.

Le président: Cela met fin à la séance d'aujourd'hui, mais nous n'avons pas terminé l'examen de cette question.

M. Speller: Monsieur Quail, puis-je vous demander un éclaircissement? Quand vous portiez un autre chapeau, n'avez-vous pas recommandé à votre ministère de ne pas procéder au radoub, qu'il n'y ait pas de marché sans appel d'offres ou que le contrat ne soit pas donné à HDIL?

M. Quail: Nous avons recommandé qu'il y ait un appel d'offres pour la modernisation du navire.

M. Speller: Monsieur Dye, j'aurais une dernière question. Nous avons parlé et je vous ai entendu parler du niveau de service et de vos préoccupations à cet égard. J'aimerais que vous preniez quelques minutes pour nous parler du rôle des hommes politiques dans la prise de décisions.

Il semblerait qu'une recommandation du ministère a été renversée par le Cabinet. Pouvez-vous me dire ce que vous pensez du processus de prise de décisions au niveau politique et de l'incidence que cela a sur la responsabilité, sur l'efficience et sur d'autres paramètres, puisqu'il me semble qu'il serait peut-être important que le comité examine toute cette question.

[*Texte*]

Mr. Dye: Mr. Chairman, with respect to accountability, the department has probably done its best to fulfil the requirements upon it to do what the rules require in terms of working up a case and giving its best advice to Cabinet. We have looked for evidence to see that they have followed the usual drill, and I think it is fair to say that, on balance, they probably have. Of course, we would like to see those levels of service, and we hope they are in place before the decision on the *Macdonald* is made.

However, when it comes to another kind of accountability, the political accountability, you have Cabinet taking a socio-economic—read "political"—decision to do what they did, and they are accountable.

One of the conundrums here is that you do not call ministers in front of you; you bring officials, and officials here are explaining what they have done. They have been very fulsome in even describing some of what other officials might have said was in a Cabinet document and they could not tell you. They have given you a very fulsome answer. They have done their best. The accountability, I think, for a lot of this is political, and officials simply cannot round out that accountability information that you want because they are probably not privy to what went on inside the Cabinet. That is the political accountability that the voters take care of.

The Chairman: We will be considering future meetings on this, but at this time I want to thank all of you for attending today, and thank the witnesses who appeared before us. There are a number of questions yet to be answered by the witnesses, and we will be in touch with you in due course.

The meeting is adjourned.

[*Traduction*]

M. Dye: Monsieur le président, en ce qui concerne la responsabilité, le ministère a sans doute fait de son mieux pour ce qui est de la préparation de dossiers conformément aux règles et de la présentation au Cabinet d'une recommandation motivée. Après vérification, il est tout à fait juste de dire, à mon avis, que dans l'ensemble, le ministère a respecté les règles. Bien sûr, nous voudrions voir ces niveaux de service, et nous espérons qu'ils seront en place avant que ne soit prise la décision sur le *Macdonald*.

Toutefois, en ce qui concerne la responsabilité politique, le Cabinet prend une décision socio-économique—il faut entendre par là «politique»—et c'est à lui qu'il appartient de rendre compte de sa décision.

Le paradoxe, c'est que vous invitez à comparaître non pas les ministres, mais bien des fonctionnaires qui vous expliquent ce qu'ils ont fait. Ils se sont montrés très ouverts par contraste à d'autres fonctionnaires qui auraient refusé de répondre sous prétexte qu'il s'agissait d'un document du Cabinet. Ils vous ont donné des réponses très honnêtes. Ils ont fait de leur mieux. Dans ce dossier, la responsabilité est surtout politique, et les fonctionnaires ne peuvent tout simplement pas vous communiquer les renseignements que vous voudriez obtenir parce qu'ils ne sont pas partie à ce qui s'est passé au sein du Cabinet. C'est aux électeurs de demander aux hommes politiques de rendre compte de leurs décisions.

Le président: Nous examinerons l'opportunité de tenir d'autres réunions sur cette question, mais pour l'instant, j'aimerais vous remercier tous d'être venus aujourd'hui, et je remercie plus particulièrement les témoins. Ils n'ont pas encore répondu à toutes nos questions, et nous communiquerons avec eux en temps opportun.

La séance est levée.

MAIL POSTE
Canada Post Corporation/Société canadienne des poste
Postage paid Port payé
Lettermail Poste-lettre

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communications Canada — Édition
45 Boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From the Office of the Auditor General of Canada:

Kenneth F. Dye, Auditor General;

Reno Cyr, Principal, Audit Operations.

From the Department of Transport:

Huguette Labelle, Deputy Minister;

Ran Quail, Associate Deputy Minister, Commissioner CCG;

Pierre Boisvert, Director General, Fleet Systems;

Dave Johns, Director, Northern Operations.

From the Office of the Treasury Board:

Sam Wharton, Administrative Policy Branch.

TÉMOINS

Du Bureau du Vérificateur général du Canada:

Kenneth F. Dye, vérificateur général;

Reno Cyr, directeur principal, Opérations de vérification.

Du ministère des Transports:

Huguette Labelle, sous-ministre;

Ran Quail, sous-ministre adjoint, commissaire de la GCC;

Pierre Boisvert, directeur général, Systèmes de la flotte;

Dave Johns, directeur, Opérations du Nord.

Du Bureau du Conseil du trésor:

Sam Wharton, Direction de la politique administrative.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Government Publications

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 42

Wednesday, December 5, 1990
Tuesday, December 11, 1990

Chairman: Len Hopkins

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 42

Le mercredi 5 décembre 1990
Le mardi 11 décembre 1990

Président: Len Hopkins

Minutes of Proceedings and Evidence on the Standing Committee on

Public Accounts

Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des

Comptes publics

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(3), consideration of Chapter 24 – Department of National – Revenue – Taxation – contained in the Auditor General's Report for the fiscal year ending March 31, 1990

CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(3) du Règlement, étude du chapitre 24 – ministère du Revenu national, Impôt – contenue dans le Rapport du vérificateur général pour l'année fiscale se terminant le 31 mars 1990

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the Thirty-fourth Parliament, 1989-90

Deuxième session de la trente-quatrième législature, 1989-1990

35419—1

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Len Hopkins

Vice–Chairman: Geoff Wilson

Members

Eugène Bellemare
Gilbert Chartrand
Jean–Guy Guilbault
Jean–Marc Robitaille
Bob Speller
Ross Stevenson
Jack Whittaker

(Quorum 5)

Nino A. Travella

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Président: Len Hopkins

Vice–président: Geoff Wilson

Membres

Eugène Bellemare
Gilbert Chartrand
Jean–Guy Guilbault
Jean–Marc Robitaille
Bob Speller
Ross Stevenson
Jack Whittaker

(Quorum 5)

Le greffier du Comité

Nino A. Travella

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from the Canadian Government Publishing Center,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, DECEMBER 5, 1990
(57)

[*Text*]

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 4:00 o'clock p.m., this day in Room 307, West Block, the Chairman, Len Hopkins, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Len Hopkins, Jean-Marc Robitaille, Geoff Wilson and Jack Whittaker.

In attendance: *From the Library of Parliament*: Eric R. Adams and Tom Wileman, Research Officers.

The Committee Researchers accompanied by Jim Ralston of the Auditor General's Office of Canada briefed the Committee on Chapter 24 - Department of National Revenue, Taxation - contained in the Auditor General's Report for the fiscal year ending March 31, 1990.

The Chairman presented the report of the Sub-committee on Agenda and Procedure as follows:

Your Sub-committee on Agenda and Procedure met on Tuesday, December 4, 1990 and agreed to recommend the following:

1. That on Wednesday, December 5, 1990 at 3:30 o'clock p.m. there will be an *in camera* briefing meeting by the Committee Researchers on Chapter 24 - Department of National Revenue - Taxation, contained in the Auditor General's report for the fiscal year ending March 31, 1990.
2. That on Tuesday, December 11, 1990 at 9:30 o'clock a.m. the Committee meet with Senior Officials of the Department of National Revenue, Taxation as well as the Auditor General of Canada.
3. That on Wednesday, December 12, 1990 at 3:30 o'clock p.m. the Committee consider *in camera* a draft report on Ministerial Travel.
4. That on Tuesday, December 18, 1990 at 9:30 o'clock a.m. the Committee once again invite Senior Officials of the Department of Transport, a representative of the Auditor General's Office and a Senior Official of the Treasury Board.
5. That on Wednesday, December 19, 1990 at 3:30 o'clock p.m. the Committee consider a draft report *in camera* on the Audit Note of the Auditor General's report relating to the Department of External Affairs.
6. That subsequent to the Christmas adjournment the Staff of the Committee has an informal meeting with the Auditor General on the subject of Public Service Travel.

On motion of Eugène Bellemare, the report of the Sub-committee on Agenda and Procedure was concurred in.

The researchers answered questions.

At 5:15 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAUX

LE MERCREDI 5 DÉCEMBRE 1990
(57)

[*Traduction*]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos aujourd'hui à 16 heures, dans la salle 307 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Len Hopkins (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Len Hopkins, Jean-Marc Robitaille, Geoff Wilson et Jack Whittaker.

Aussi présents: *Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement*: Eric R. Adams et Tom Wileman, attachés de recherche.

Les attachés de recherche aidés de Jim Ralston du Bureau du vérificateur général informent le Comité sur le Chapitre 24 - ministère du Revenu national, Impôt, du rapport du vérificateur général pour l'exercice clos le 31 mars 1990.

Le président présente le rapport du Sous-comité du programme et de la procédure dont le texte suit:

Le Sous-comité du programme et de la procédure s'est réuni le mardi 4 décembre 1990 et a convenu de ce qui suit:

1. Le mercredi, 5 décembre, à 15 h 30, séance d'information à huis clos par les attachés de recherche, sur le Chapitre 24 - ministère du Revenu national, Impôt - du rapport du vérificateur général pour l'exercice clos le 31 mars 1990.
2. Le mardi 11, à 9 h 30, rencontre de hauts fonctionnaires du ministère du Revenu national (Impôt), ainsi que du vérificateur général.
3. Le mercredi 12, à 15 h 30, examen à huis clos d'un projet de rapport sur les déplacements des ministres.
4. Le mardi 18, à 9 h 30, le Comité reçoit de nouveau les hauts fonctionnaires des Transports, ainsi qu'un membre du Bureau du vérificateur général et un haut fonctionnaire du Conseil du Trésor.
5. Le mercredi 19, à 15 h 30, examen à huis clos d'un projet de rapport sur la Note de vérification relative au ministère des Affaires extérieures.
6. Après le congé de Noël, le personnel du Comité aura des entretiens avec le vérificateur général au sujet des déplacements des fonctionnaires.

Sur motion d'Eugène Bellemare, le rapport est adopté.

Les attachés de recherche répondent aux questions.

À 17 h 15, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

TUESDAY, DECEMBER 11, 1990
(58)

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:35 o'clock a.m., this day in Room 209, West Block, the Chairman, Len Hopkins, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Len Hopkins, Bob Speller, Geoff Wilson and Jack Whittaker.

In attendance: *From the Library of Parliament*: Eric R. Adams and Tom Wileman, Research Officers.

Witnesses: *From the Office of the Auditor General of Canada*: Kenneth M. Dye, Auditor General. *From the Department of National Revenue, Taxation*: Pierre Gravel, Deputy Minister, Taxation; William Crandall, Assistant Deputy Minister, Finance and Administration and Robert Roy, Assistant Deputy Minister, Taxation Programs Branch.

The Committee commenced consideration of the Report of the Auditor General of Canada - Chapter 24 - Department of National Revenue, Taxation - for the fiscal year ended March 31, 1990, which report stands permanently referred to the Committee in accordance with Standing Order 108(3).

Kenneth M. Dye and Pierre Gravel made opening statements and with the other witnesses answered questions.

At 11:00 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Nino A. Travella

Clerk of the Committee

LE MARDI 11 DÉCEMBRE 1990
(58)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 9 h 35, dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Len Hopkins (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Len Hopkins, Bob Speller, Geoff Wilson et Jack Whittaker.

Aussi présents: *De la Bibliothèque du Parlement*: Eric R. Adams et Tom Wileman, attachés de recherche.

Témoins: *Du Bureau du vérificateur général du Canada*: Kenneth M. Dye, vérificateur général. *Du ministère du Revenu national (Impôt)*: Pierre Gravel, sous-ministre, Impôt; William Crandall, sous-ministre adjoint, Finances et administration; Robert Roy, sous-ministre adjoint, Direction générale des programmes fiscaux.

Le Comité commence l'examen du Chapitre 24 - ministère du Revenu national, Impôt, du rapport du vérificateur général pour l'exercice clos le 31 mars 1990, rapport dont il est saisi en permanence conformément au paragraphe 108(3) du Règlement.

Kenneth M. Dye et Pierre Gravel font des exposés puis, avec les autres témoins, répondent aux questions.

À 11 heures, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Nino A. Travella

[*Texte*]

EVIDENCE

[*Recorded by Electronic Apparatus*]

Tuesday, December 11, 1990

• 0934

The Chairman: I call this meeting to order.

I want to welcome our visitors and members this morning. Our hearings will be on the Department of National Revenue, Taxation, as contained in chapter 24 of the Auditor General's Report for the Fiscal Year ended March 31, 1990.

The witnesses today are from the Department of National Revenue, Taxation—Mr. Pierre Gravel, Deputy Minister, Taxation; Mr. Robert Roy, Assistant Deputy Minister, Taxation Programs Branch; Mr. Kenneth Dye, Auditor General of Canada; and his person who has handled this part of his report for him very well, Mr. Jim Ralston, Principal, Office of the Auditor General. I welcome them all.

• 0935

Mr. Pierre Gravel (Deputy Minister, Taxation, Revenue Canada): I have other colleagues who will be joining me if we have questions for them: Howard Ladd, ADM for the Western Region; Mr. Bill Crandall, ADM, Finance and Administration, in head office; and Mr. Bill Baker, from our Corporate Services Branch.

The Chairman: Before we proceed with our witnesses this morning, we have some good news for the committee, and indeed for the Public Service of Canada and for the Auditor General. I have a letter I received yesterday from the President of the Treasury Board, and I will read it into the record at this time:

President of the Treasury Board/*Président du Conseil du Trésor*

December 10, 1990 Mr. Leonard D. Hopkins, M.P. Chairman Standing Committee on Public Accounts Room 261, West Block House of Commons Ottawa, Ontario K1A 0A6

Dear Mr. Hopkins:

I am writing with respect to the Seventh Report of the Standing Committee on Public Accounts, concerning personnel issues and the reform of the Public Service.

I note that the committee recommends that the Government consider tabling a discussion paper on public service reform before proceeding with the introduction of legislative amendments, and that it be referred to a Special Committee of the House on Reform of the Public Service.

I am pleased to inform you that the Government will shortly be issuing a White Paper setting out its policy for the future of the Public Service. This will afford an opportunity for consultations with Public Service unions and other interested groups on this important subject, following which the Government would intend to introduce appropriate legislation.

[*Traduction*]

TÉMOIGNAGES

[*Enregistrement électronique*]

Le mardi 11 décembre 1990

Le président: La séance est ouverte.

Je souhaite la bienvenue aux invités ainsi qu'aux membres du comité. Notre audience de ce matin porte sur le ministère du Revenu national, Impôt, tel que discuté au chapitre 24 du rapport du vérificateur général pour l'année financière qui se terminait le 31 mars 1990.

Nos témoins sont, pour le ministère du Revenu national, Impôt, M. Pierre Gravel, sous-ministre, Impôt, M. Robert Roy, sous-ministre adjoint, Direction générale des programmes fiscaux; pour le Bureau du vérificateur général, M. Kenneth Dye, vérificateur général du Canada, et M. Jim Ralston, directeur principal, et la personne responsable de cette partie du rapport du vérificateur général. Bienvenue à tous.

M. Pierre Gravel (sous-ministre, Impôt, Revenu Canada): Je suis accompagné d'un certain nombre de collègues au cas où des questions s'adresseraient tout particulièrement à eux: M. Howard Ladd, sous-ministre adjoint, région de l'Ouest; M. Bill Crandall, sous-ministre adjoint, Finances et Administration, au bureau principal; ainsi que M. Bill Baker, de la Direction générale des services aux sociétés.

Le président: Avant de céder la parole aux témoins, je voudrais dire que nous avons reçu de bonnes nouvelles pour le comité, la fonction publique du Canada et le vérificateur général. J'ai reçu hier une lettre du président du Conseil du Trésor. Je vous en donne lecture:

President of the Treasury Board/Président du Conseil du Trésor

Le 10 décembre 1990 Monsieur Leonard D. Hopkins, député Président Comité permanent des comptes publics Pièce 261, Édifice de l'Ouest Chambre des communes Ottawa (Ontario) K1A 0A6

Monsieur,

Je vous écris au sujet du septième rapport du Comité permanent des comptes publics, qui discutait de questions reliées au personnel et à la réforme de la fonction publique.

Je note que le comité recommande au gouvernement d'envisager de déposer un document de discussion sur la réforme de la fonction publique avant de présenter des modifications législatives et de le renvoyer à un comité spécial de la Chambre des communes sur la réforme de la fonction publique.

Je suis heureux de vous informer que le gouvernement publiera bientôt un Livre blanc établissant sa politique pour l'avenir de la fonction publique. Cette démarche permettra de consulter les syndicats de la fonction publique et les autres groupes visés par cette question très importante, après quoi le gouvernement a l'intention de présenter les mesures législatives appropriées.

[*Text*]

I agree with you and your colleagues that it would be desirable for the Government's legislative proposals for renewal of the Public Service to be considered by a special House committee. I would intend to table a motion to that effect.

The Government's response to the remaining recommendations in the Report of the Standing Committee on Public Accounts will be forwarded to you in due course.

Yours sincerely,

Gilles Loiselle President of the Treasury Board and Minister of State (Finance)

Of course we were due to hear back from them on the balance of our report by 150 days from the time of tabling of the report, which takes us to March. So I want to express appreciation to the President of the Treasury Board for this letter. It comes at a good time for everybody to be in a good mood for Christmas.

I also thank the members of the committee for the way they have followed up on this and attended meetings and been able to get this report into the works. I think it will be very well received.

Mr. Dye, we will call upon you for your opening remarks, and then upon Mr. Gravel.

Statement by Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General of Canada:

Thank you for giving me an opportunity to appear before this Committee to discuss the findings of our comprehensive audit of the enforcement activities of the Department of National Revenue, Taxation.

As you know, the Canadian tax system is based upon self-assessment, which means that the onus is on taxpayers to comply with their obligations under the law. For such a system to succeed, it must be fairly administered. An important part of fairness is adequate enforcement of the provisions of the Income Tax Act. Enforcement activities should be designed to detect and, where possible, correct non-compliance, be it simple error, failure to file a return or attempted tax evasion. There should be enough enforcement to provide a reasonable chance of deterring and detecting incidences of non-compliance, while respecting the rights of taxpayers and avoiding an undue burden.

We found that enforcement levels in certain areas were low, having decreased steadily for at least the last ten years. The share of total departmental resources used for enforcement has similarly decreased. We recognize that the Department has a difficult job in a time of resource constraints to achieve a balance in its allocation of resources between enforcement and other important activities. However, an estimate by the Department that it could generate an additional $1.2 billion in tax assessments indicates that a lot of tax is still being lost.

[*Translation*]

Je conviens avec vous et vos collègues qu'il serait souhaitable que les propositions législatives du gouvernement en vue du renouvellement de la Fonction publique soient examinées par un comité spécial de la Chambre. Aussi, je me propose de déposer une motion en ce sens.

La réponse du gouvernement aux autres recommandations du rapport du Comité permanent des comptes publics vous parviendra au moment opportun.

Veuillez agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Gilles Loiselle président du Conseil du Trésor et ministre d'État (Finances)

Nous devrons avoir la réponse du gouvernement au sujet des autres recommandations contenues dans notre rapport dans les 150 jours qui suivent la date du dépôt du rapport, ce qui nous amènera au mois de mars. Je remercie en tout état de cause le président du Conseil du Trésor de sa lettre. Elle vient remonter le moral de tout le monde à la veille de Noël.

Je remercie également les membres du comité d'avoir suivi la question de près, d'avoir été assidus aux réunions et d'avoir permis au comité de produire ce rapport. Je crois qu'il sera très bien accueilli.

Je vais maintenant vous permettre de dire quelques mots, monsieur Dye, après quoi ce sera au tour de M. Gravel.

Déclaration de M. Kenneth M. Dye, vérificateur général du Canada:

Je vous remercie de me donner la possibilité de témoigner devant votre comité pour discuter des constatations qui découlent de notre vérification intégrée des activités d'exécution du ministère du Revenu national, Impôt.

Comme vous le savez, le régime fiscal canadien repose sur le principe de l'autocotisation, ce qui signifie que l'observation est entre les mains des contribuables. Pour qu'un régime de ce type fonctionne, il faut qu'il soit administré de façon équitable. Un aspect important de cette équité est l'application juste des dispositions de la Loi de l'impôt sur le revenu. Des activités d'exécution devraient être conçues de façon à détecter et, dans la mesure du possible, corriger les manquements, qu'il s'agisse de simples erreurs, d'omissions de produits en déclaration ou de tentatives d'évasion fiscale. Les mesures d'exécution devraient être suffisantes pour décourager l'inobservation de la loi et relever les infractions tout en respectant les droits des contribuables et en évitant un fardeau excessif.

Nous avons constaté que, dans certains secteurs, les mesures d'exécution n'étaient pas beaucoup utilisées et avaient diminué de façon constante au cours des dix dernières années. La part du total des ressources du ministère consacrée à l'exécution a elle aussi diminué. Nous comprenons qu'il soit difficile pour le ministère, en cette période d'austérité, de déterminer la juste proportion des ressources à affecter aux activités d'exécution et aux autres activités. Toutefois, selon une estimation du ministère, il pourrait aller chercher 1,2 milliard de dollars de plus en cotisations d'impôt, ce qui indique qu'on perd beaucoup d'impôt à percevoir.

[*Texte*]

The Department has shifted some of its enforcement resources from smaller to larger taxpayers and this has enabled it to increase the additional tax assessments resulting from enforcement. A shift has also taken place in the types of enforcement actions that are being carried out. There are now fewer manual enforcement actions, like audits and office examinations, and more computer-assisted enforcement actions. One important result of these shifts has been that there are now large groups of taxpayers whose chances of being subjected to any enforcement action are remote. I am concerned that we may be at a point where enforcement will lose its value as a deterrent to non-compliance.

Computers are increasingly used to follow up later filers and match information between different tax returns. One of the more important recommendations in my report is to increase the proportion of information slips filed on magnetic media. I refer to T5 slips produced by financial institutions that show investment income and T4 slips produced by employers that show employment income. Filing this information is already a legal requirement. Firms having a large number of employees and those already using a computerized payroll system could be asked to file their T4 slips on magnetic media. Similarly, financial institutions, which are extensive users of computers, could file their T5 slips in this manner. Receiving this information on magnetic media rather than on paper would greatly assist the Department in meeting the objectives of its matching program. It would make it possible to match all information slips without requiring large numbers of people.

My report also contains a number of other important recommendations. I suggest that the Department review its automated methods for selection of taxpayers for enforcement actions, and do more research to find out how best to enforce the provisions of the Income Tax Act. Research can help identify other areas where improvements can be made in enforcement policies and procedures. Reducing the opportunity for non-compliance seems a logical key to a fairer system. If the system can deter non-compliance in the first place, the tax burden will automatically be distributed more fairly. That is why I recommended that the Department consider collecting other financial information from suitable sources. Having the taxpayer receive an information slip would serve as a useful reminder. It is a good way to ensure that taxpayers report all income and it would also facilitate enforcement, when necessary.

A review of human resource management was an important part of the audit. The Department faces some critical challenges in this area. They include potential turnover of senior staff, recruitement and the need for on-

[*Traduction*]

Le ministère a réorienté une partie de ses activités d'exécution, qui sont moins axées qu'auparavant sur les petits contribuables et plus sur les grands, ce qui lui a permis d'augmenter le montant des cotisations supplémentaires d'impôt qui découlent de ces activités. Il a également modifié les types de mesures d'exécution qu'il a prises. On compte maintenant moins de mesures d'exécution manuelles comme les vérifications et les examens au bureau, et plus d'activités assistées par ordinateur. Un important résultat de ces changements est qu'il existe maintenant de grands groupes de contribuables pour qui les chances d'être assujettis à une mesure d'exécution sont petites. J'ai bien peur que nous en soyons à un stade où l'exécution ne découragera bientôt plus les infractions.

Le ministère utilise de plus en plus les ordinateurs pour faire le suivi des déclarations tardives et pour faire le rapprochement de l'information donnée dans différentes déclarations d'impôt. L'une des recommandations importantes faites dans mon rapport est d'accroître la proportion des feuilles de renseignements produits sur support magnétique. Je fais allusion au feuillet T5 produit par les institutions financières et où figure le revenu de placement et au fuillet T4 produit par les employeurs et où figure le revenu tiré d'un emploi. La production de ces feuillets est déjà prescrite par la loi. Les entreprises qui ont un grand nombre d'employés et celles dont le système de paie est déjà informatisé pourraient être invitées à produire les feuillets T4 sur support magnétique. Les institutions financières, qui utilisent beaucoup l'informatique, pourraient produire leurs feuillets T5 de la même façon. La production de cette information sur support magnétique plutôt que sur papier aiderait grandement le ministère à atteindre les objectifs de son programme de rapprochement. Il serait alors possible de rapprocher les renseignements indiqués sur tous les feuillets sans le concours d'un grand nombre d'employés.

Mon rapport renferme aussi un certain nombre d'autres recommandations importantes. Je suggère au ministère de revoir ses méthodes automatisées de sélection des contribuables à soumettre des mesures d'exécution et de faire plus de recherches pour trouver les meilleurs moyens de faire respecter les dispositions de la Loi de l'impôt sur le revenu. Les recherches pourraient permettre de relever d'autres éléments des politiques et règles d'exécution qui pourraient être améliorés. La réduction des possibilités d'inobservation semble être la clé logique d'un régime plus juste. Si le processus permet de décourager l'inobservation dès le départ, le fardeau fiscal sera automatiquement réparti de façon plus équitable. C'est la raison pour laquelle je recommande au ministère d'envisager de recueillir d'autres renseignements financiers de source appropriées. Envoyer au contribuable un feuillet de renseignements constituerait un moyen utile de lui rafraîchir la mémoire. C'est là un bon moyen de veiller à ce que les contribuables déclarent tous leurs revenus et, en même temps, de faciliter les mesures d'exécution, s'il faut y avoir recours.

L'examen de la gestion des ressources humaines a constitué une partie importante de la vérification. Le ministère devra régler des questions importantes dans ce domaine: roulement possible du personnel de niveau

[*Text*]

going training of existing staff. The Department is developing a personnel management information system to improve its planning capability, and various task forces have been created to identify and address many other human resource management issues.

As a final note, I should like to comment on my observations relating to Part III of the Estimates. The Department has gone some way towards providing performance data in its Part III. However, when we analyzed the data in this document relating to enforcement activities, we discovered significant shortcomings.

In one case, results data were only shown for less than half of the resources allocated to the activity. The results data itself had been accumulated and reported inconsistently. Such findings tend to undermine the credibility and usefulness to Parliamentarians of this important accountability document.

In view of the importance of good enforcement practices to fairness and equity and the vital role human resources play in enforcement, the Department may wish to outline for your Committee its plans for acting on our recommendations.

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): Thank you, Chairman, for your good news this morning on Public Service 2000.

I have tabled an opening statement, so let me just emphasize the most important recommendations.

The first is that we think more and better compliance research should be done, because we believe there are pockets of non-compliance and we think there are better ways of going about the process.

We have recommended an increase in magnetic-style filing. Perhaps a target of 80% is something the committee might like to discuss, and perhaps the possibility of making it mandatory if it does not work on a persuasion basis.

We recommend expanded information reporting. The departments had some success in expanding beyond mere salaries and interest and dividends. Perhaps there is an opportunity to get to other parties reporting, such as those who pay contractors, when contractors are paid in cash.

• 0940

We recommend an improvement in human resource planning—training, recruiting, looking at the turnover and at the human resource information systems. We recommend that Members of Parliament be given more consistent and more complete information through Part III, and better performance information.

In a nutshell, my objective in being before the committee is to listen with much interest as the department gives meaningful commitments to your committee.

[*Translation*]

supérieur, recrutement et nécessité de formation continue du personnel. Le ministère met actuellement sur pied un système d'information sur la gestion du personnel pour améliorer sa capacité de planification et il a créé divers groupes de trvail qui ont pour tâche de cerner un grand nombre de problèmes de gestion des ressources humaines et de trouver des solutions.

Enfin, permettez-moi de commenter mes observations concernant la Partie III du Budget des dépenses. Le ministère a réalisé des progrès en ce qui concerne la présentation de l'information sur le rendement. Toutefois, lorsque nous avons analysé l'information présentée dans ce document au sujet des activités d'exécution, nous avons découvert des lacunes importantes.

Dans un cas, on ne fournissait les données sur les résultats que pour moins de la moité des ressources affectées à l'activité et on ne les avait pas compilées et déclarées de façon uniforme. Ces constatations tendent à miner la crédibilité et l'utilité pour les parlementaires de ce document important qui sert à rendre des comptes.

Étant donné l'importance de bonnes pratiques d'exécution si l'on veut un régime juste et équitable, ainsi que le rôle capital des ressources humaines dans l'exécution, le ministère jugera peut-être bon d'indiquer à l'intention de votre comité ce qu'il compte faire pour donner suite à nos recommandations.

M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada): Merci, monsieur le président, de votre bonne nouvelle de ce matin au sujet de Fonction publique 2000.

Ma déclaration déposée, j'aimerais en souligner les recommandations les plus importantes.

La première a trait à une meilleure recherche au sujet de l'observation; nous pensons qu'il y a des zones de non-observation et qu'il y a de meilleurs moyens de s'y attaquer.

Nous recommandons que l'accent soit mis encore davantage sur les déclarations sur support magnétique. Le comité voudrait peut-être se fixer un objectif de 80 p. 100; et s'il n'y parvenait pas par la persuasion, il voudrait peut-être préconiser des mesures coercitives.

Nous recommandons la production d'un plus grand nombre de renseignements financiers. Les ministères ont réussi dans une certaine mesure à aller au-delà des salaires, des intérêts et des dividendes. Il faudrait peut-être demander à d'autres parties, comme ceux qui paient les entrepreneurs, lorsque les entrepreneurs sont payés comptant, de produire des déclarations.

Nous recommandons une amélioration de la planification des ressources humaines—la formation, le recrutement, les systèmes de comptabilité et de gestion des ressources humaines. Nous recommandons que la Partie III donne des renseignements plus complets et plus constants aux parlementaires et de meilleurs renseignements sur la performance.

En résumé, ma présence ici a pour but d'écouter avec intérêt les promesses significatives que va vous faire le ministère.

[*Texte*]

Statement by Mr. Pierre Gravel, Deputy Minister, Taxation, Revenue Canada:

Thank you for inviting me to appear before you to discuss Chapter 24 of the 1990 Auditor General's Report: Enforcing the Income Tax Act. I welcome the opportunity to examine with the Committee important matters relating to tax administration.

Let me first share with you some relevant facts about my department derived from Part III of this year's Estimates. In 1989-90 we:

- assessed and processed 18.6 million and 893,000 individual and corporate tax returns;

- responded to over 11 million public enquiries;

- audited in excess of 27,000 corporation and individual files;

- undertook a detailed examination of a further 37,000 returns;

- performed 86,000 post-assessing verifications and matched specific information on 192,000 returns;

- closed 365,000 collections accounts;

- disposed of 47,000 objections and 3,000 appeals; and

- administered 42 provincial tax incentives programs.

The income tax system is vital to the funding and delivery of social and economic programs in Canada. It influences virtually all aspects of society from individual quality of life to international competitiveness.

We at Revenue Canada Taxation are responsible to Canadians and their governments for excellence in the operation of the income tax system.

By excellence, we mean that all obligations are understood and honoured, all entitlements are received and all our clients have confidence in our capability and integrity.

The income tax system in Canada is based on "self-assessment" or "voluntary compliance". Self-assessment is efficient and can be very effective if people receive the assistance necessary to fulfill their obligations and have confidence in the integrity and fairness of the system.

Essentially, everything we do is designed to enhance self-assessment and improve voluntary compliance. This includes our communications effort to ensure Canadians are aware of their rights and obligations, to responding to specific questions for assistance so people can accurately and confidently fill out their return, to our initial assessing programs that capture and verify information submitted, to our post-assessing enforcement actions and to our follow-up collections action.

With regards to assistance, Revenue Canada Taxation offers its clients education, information and a fair means of redress. Over the last several years, often with the help of new technology, we have introduced new services such as

[*Traduction*]

Déclaration de M. Pierre Gravel, sous-ministre, Impôt, Revenu Canada:

Merci de m'avoir invité à discuter avec vous du chapitre 24 du rapport du vérificateur général pour 1990 intitulé: Exécution de la Loi de l'impôt sur le revenu. Je suis heureux de pouvoir examiner avec le comité d'importantes questions concernant l'administration fiscale.

Permettez-moi d'abord de vous faire part de certains faits pertinents sur mon ministère tirés de la Partie III du budget des dépenses. En 1989-1990, nous avons:

- traité 18,6 millions de déclarations de particuliers et 893,000 déclarations de corporations et établi des cotisations pour chacune d'entre elles,

- répondu à plus de 11 millions de demandes de renseignements du public,

- vérifié plus de 27,000 dossiers de corporations et de particuliers,

- examiné attentivement 37,000 autres déclarations,

- effectué 86,000 vérifications postérieures à l'établissement de la cotisation et fait le rapprochement de renseignements précis de 192,000 déclarations,

- complété 365,000 comptes de recouvrement,

- réglé 47,000 oppositions et 3,000 appels et

- administré 42 incitations et programmes fiscaux provinciaux.

Le système fiscal est vital pour le financement et l'exécution des programmes économiques et sociaux au Canada. Son influence se fait sentir pratiquement dans tous les aspects de la société, qu'il s'agisse de la qualité de vie des personnes ou de la compétitivité internationale.

À Revenu Canada, Impôt, nous devons répondre de l'excellence du fonctionnement du système fiscal devant les Canadiens, les Canadiennes et leurs gouvernements.

Par excellence, nous entendons que toutes les obligations sont comprises et honorées, que tous les droits sont respectés et que tous nos clients ont confiance en nos capacités et en notre intégrité.

Le système fiscal au Canada est fondé sur «l'autocotisation» ou «l'observation volontaire». Le système d'autocotisation est rentable et il peut être très efficace si les contribuables reçoivent l'aide dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs obligations et s'ils ont confiance dans l'intégrité et l'équité du système.

Essentiellement, toutes nos activités visent à mettre en valeur le système d'autocotisation et à améliorer l'observation volontaire. Ces activités comprennent nos efforts de communication destinés à veiller à ce que les Canadiens connaissent leurs droits et leurs obligations, nos réponses à des demandes précises d'aide pour que les contribuales puissent remplir leur déclaration avec exactitude et en toute confiance, nos programmes de cotisations initiales qui nous permettent de saisir et de vérifier les renseignements présentés, nos mesures d'exécution postérieures à la cotisation et nos mesures de suivi aux fins de recouvrement.

Au chapitre de l'aide, Revenu Canada, Impôt offre à ses clients de l'éducation, de l'information et des moyens équitables de recours. Au cours des quelques dernières années, et souvent grâce à la technologie de pointe, nous

[*Text*]

Telerefund, Info-Tax and the Small Business Employers' kit. A "readability" group has been set up to simplify our communications. We have also equipped our enquiries personnel with electronic information banks so they can more accurately and fully respond to questions. All of these measures enhance compliance.

We are particularly enthusiastic about electronic filing which will reduce paper burden by allowing tax returns to be electronically transmitted. This initiative was tested in Winnipeg last filing season and is currently being extended throughout Western Canada.

To achieve improvements such as these, we are engaged in active consultation with the public. With direct input, we have succeeded in eliminating forms, simplifying guides and procedures and increasing accessability to our services, all with the objecive of facilitating self-assessment and voluntary service.

We believe our concern with client assistance is warranted. The vast majority of Canadians pay their fair share and Revenue Canada Taxation must continue to help them to do so. More than $100 billion in revenue comes into the treasury through our efforts to promote self-assessment and voluntary compliance.

We must stress that both enforcement and client assistance are designed to bring about compliance with tax laws. Our challenge at Revenue Canada Taxation is to place the right emphasis on different components of an interrelated system of programs in light of the social, economic and fiscal circumstances of the day.

Effective enforcement is critical to maintaining the integrity and fairness of the income tax system and securing public confidence in it. My colleagues and I appreciate the concern and the contribution of the Auditor General respecting this most important aspect of our responsibilities. In several instances the audit has led us to re-examine our enforcement policies and practices.

An important issue identified by the Auditor General relates to audit coverage which, though relatively stable in absolute terms, has declined over the last decade in relation to a larger audit population. As indicated in the Chapter, this is due to increasing complexity of both the Income Tax Act and accounting practices and a greater emphasis on rights as articulated in The Declaration of Taxpayer Rights. Furthermore, we are placing greater emphasis on larger business files which require more time.

Our objectives in carrying out audits are to validate returns and to encourage voluntary compliance in the future. In fulfilling the latter objective, we must take the necessary time to explain regulations, policies and procedures and

[*Translation*]

avons offert de nouveaux services tels que le Télérembourse-ment, Télé-impôt et la Trousse des employeurs qui exploitent une petite entreprise. Nous avons mis sur pied un groupe de «lisibilité» dans le but de simplifier nos communications. Nous avons aussi doté nos préposés aux demandes de renseignements de banques électroniques d'information pour qu'ils soient en mesure de répondre aux questions de façon plus précise et complète. Toutes ces mesures améliorent l'observation.

Nous sommes particulièrement fiers de la transmission électronique des déclarations, car elle contribuera à diminuer la paperasserie en permettant aux contribuables de transmettre leur déclaration par des moyens électroniques. Nous avons mis ce système à l'essai à Winnipeg au cours de la période de production de l'an dernier et nous en étendons l'application à tout l'ouest du pays cette année.

Ces améliorations sont le fruit de nos consultations actives avec le public. Avec l'introduction directe, nous avons réussi à éliminer les formules, à simplifier les guides et les procédures et à rendre nos services plus accessibles, tout cela dans le but de faciliter l'autocotisation et l'observation volontaire.

Nous croyons que nos préoccupations en ce qui concerne l'aide aux clients sont justifiées. La majorité des Canadiens et Canadiennes versent leur juste part d'impôts et c'est notre rôle, à Revenu Canada, de continuer à les y aider. Plus de 100 milliards de dollars de recettes sont versés au Trésor grâce à nos efforts pour promouvoir l'autocotisation et l'observation volontaire.

Nous devons insister sur le fait que l'exécution et l'aide aux clients visent à inciter le respect de la législation fiscale. Revenu Canada, Impôt doit mettre en relief de façon appropriée les divers éléments d'un système de programmes intimement reliés, compte tenu des circonstances sociales, économiques et fiscales actuelles.

L'exécution efficace est essentielle au maintien de l'intégrité et de l'équité du système fiscal et vitale à la conservation de la confiance du public. Mes collègues et moi-mêmes sommes sensibles aux préoccupations et à la contribution du vérificateur général en ce qui concerne cet aspect important de nos responsabilités. Dans certains cas, leurs vérifications nous ont amenés à réexaminer nos politiques et méthodes d'exécution.

Un point important soulevé par le vérificateur général concerne le pourcentage de la population touché par la vérification. Bien qu'il soit relativement stable, en termes absolus, ce pourcentage a diminué depuis les dix dernières années par rapport à l'augmentation du nombre de contribuables pouvant faire l'objet d'une vérification. Comme il est indiqué dans ce chapitre, cette situation est causée par la complexité de plus en plus grande de la Loi de l'impôt sur le revenu et des pratiques comptables et par l'attention croissante que l'on accorde aux droits des contribuables tels qu'ils sont énoncés dans la déclaration des droits du contribuable. En outre, nous insistons davantage sur les dossiers d'entreprises plus importants qui nécessitent plus de temps.

Les objectifs de nos vérifications auprès des contribuables sont de valider leur déclaration et d'encourager l'observation volontaire dans le futur. Pour atteindre le dernier objectif, nous devons prendre le temps d'expliquer les règlements, les

[*Texte*]

respond to questions and concerns. Indications are that we are doing a reasonable job. During this course of a program evaluation study of individual and corporate tax returns carried out in 1988 (and reported in the 1989-90 Part III), two mail-out surveys of taxpayers (1,713 responses) and tax practitioners (207 responses) were conducted. Results from this survey indicate very positive attitudes towards auditors: 85% of respondents found auditors to be courteous; 68% rated them as fair and impartial; 76% described auditors as knowledgeable; and 70% thought auditors listen carefully to taxpayers.

Additional enforcement resources would unquestionably result in increased coverage and more tax assessments. The $1.22 billion in potential additional income tax assessments identified in the Chapter is in fact derived from ur own estimate of the resulting contribution of an additional 4,000 person-years in a variety of enforcement programs over a five-year period of time.

However, resources are limited and we have an obligation to do our share to limit government expenditure growth. Consequently, we have invested our energies in improving the productivity of the resources we have. We are very pleased with the Auditor General's finding that when our enforcement program is considered in its entirety, we have achieved substantial productivity gains. In 1989-90, our enforcement effort resulted in over $1.3 billiion in additional tax reassessments, an increase of 107% compared to 1984-85 and well beyond the 24% increase in Consumer Price Index over the same period.

Much of this increase has been due to the successful application of new technology. Most of our auditors are equipped with lap-top computers which have improved efficiency. We have automated the matching of information slips which has quadrupled the yield from this activity. More sophisticated research methods and computer-assisted audit file selection techniques have also contributed to significant productivity increases in more labour intensive activities such as audit and office examination.

The Auditor General has recommended additional enforcement research and improved file selection techniques. We are in full agreement and have initiated several concrete actions. These include the tripling of our compliance research capability, the establishment of effectiveness measurements for our workload selection systems and the introduction of expert systems.

Recommendations by the Auditor General to increase the rate of filing of information on magnetic media and greater reporting of financial transactions are designed to increase compliance, and we share that objective. We will pursue both

[*Traduction*]

politiques et les procédures, de répondre aux questions et aux doléances. Nous croyons remplir notre tâche raisonnablement bien. Nous avons effectué deux sondages auprès de contribuables (1,713 réponses), et de fiscalistes (207 réponses) au cours d'une étude d'évaluation des programmes relativement aux déclarations des particuliers et à celles des corporations. Ce sondage a été effectué en 1988 et nous avons présenté un rapport à ce sujet dans la Partie III de 1989-1990. Les résultats de ce sondage révèlent une attitude très positive à l'égard des vérificateurs: 85 p. 100 des répondants considèrent que les vérificateurs sont courtois; 68 p. 100, qu'ils sont justes et impartiaux; 76 p.100, qu'ils sont bien informés et 70 p. 100, qu'ils écoutent attentivement les contribuables.

Augmenter les ressources consacrées à l'exécution ferait certainement croître le pourcentage de la population touchée par la vérification et le nombre de cotisations. Le montant de 1,2 milliard de dollars de cotisations additionnelles possibles d'impôt sur le revenu dont il est question au paragraphe 24.7 du chapitre découle, en fait, de notre propre estimation de l'apport de 4,000 années-personnes additionnelles dans une vaste gamme de programmes d'exécution pendant cinq ans.

Toutefois, les ressources sont limitées et nous devons faire notre part pour réduire la croissance des dépenses du gouvernement. C'est pourquoi, nous avons investi nos énergies dans l'amélioration de la productivité des ressources dont nous disposons pour l'instant. Nous sommes très satisfaits de la conclusion du vérificateur général, à savoir que lorsqu'on examine notre programme d'exécution dans son ensemble, on peut constater des gains substantiels de productivité. En 1989-1990, nos mesures d'exécution ont donné lieu à de nouvelles cotisations additionnelles de plus de 1,3 milliard de dollars, ce qui constitue une augmentation de 107 p. 100 par rapport à 1984-1985 et ce taux d'augmentation est bien au-delà de l'augmentation des 24 p. 100 de l'indice des prix à la consommation pendant la même période.

Une bonne partie de cette augmentation provient de l'application réussie des nouvelles technologies. La majorité de nos vérificateurs utilisent des ordinateurs portatifs, ce qui améliore leur efficacité. L'automatisation du rapprochement des feuillets de renseignements nous a permis de quadrupler le rendement de cette activité. Grâce à des méthodes de recherche plus perfectionnées et à des techniques assistées par ordinateur pour faire la sélection des dossiers devant être vérifiés, nous avons pu augmenter substantiellement la productivité d'activités à forte intensité de main-d'oeuvre comme la vérification et l'examen au bureau.

Le vérificateur général a recommandé que nous augmentions nos recherches concernant l'exécution et que nous améliorions nos techniques de sélection des dossiers. Nous sommes tout à fait d'accord et nous poursuivrons nos travaux en ce sens, dans la mesure où les ressources et le rapport coût-avantage nous le permettront.

Les recommandations du vérificateur général concernant l'augmentation du nombre de déclarations transmises électroniquement et l'accroissement de la déclaration des transactions financières ont pour but d'augmenter

[*Text*]

initiatives in a manner that is cognizant of the expense and paper burden of complaince, particularly on small business. Small business is a major engine of Canada's economy and we are committed to respond to their needs.

The Auditor General's Chapter on "Values, Service and Performance in the Public Service" focused attention on the people dimension of an organization and specifically how a workforce with the right values can improve service and performance. The Chapter identified several "islands of innovation" which had developed a culture based on commitment and caring. Revenue Cannada Taxation was selected to participate in this study and we are very proud that one of our largest offices was identified as an "island of innovation".

Human resource management is a priority in Revenue Canada Taxation. We recognize that our commitment to excellent service depends on a capable and dedicated workforce and we are in full agreement with recommendations in the Chapter to strengthen human resource information, planning and training and have already initiated improvements.

We are addressing human resource issues through the "Corporate Development Initiative", an internal undertaking launched two years ago. This initiative consists of several employee-driven task forces that are examining fundamental issues. The first phase genereated over 100 recommendations which the department is now implementing. These include improvements to training, career planning, professional development and mobility. We have also just begun an effort to improve performance through teamwork and consultation called "Service Through Leadership and Involvement". Over the next year this undertaking will involve every one of our employees.

Information to Parliament is fundamental to the democratic process and Revenue Canada Taxation takes very seriously its obligation to report completely and accurately. Improvements to Part III over the years are testimony to this obligation. We have already begun the process of increasing performance information respecting the enforcement activity as recommended in the Auditor General's Report. The upcoming 1991-92 Part III will address the recommended changes.

I trust that this opening statement has provided members of the Public Accounts Committee with an overview, albeit brief, of our perspectives and position respecting Chapter 24.

[*Translation*]

l'observation; nous partageons tout à fait cet objectif, et nous avons pris plusieurs mesures concrètes. Nous effectuerons ces deux activités en tenant compte des dépenses et de la paperasserie qu'exige l'observation, particulièrement en ce qui concerne les petites entreprises. Ces dernières sont un des moteurs de l'économie canadienne et nous nous sommes engagés à répondre à leurs besoins.

Le chapitre du rapport du vérificateur général intitulé «Valeurs, service et rendement dans la fonction publique» insiste sur l'élément humain de toute organisation, et plus particulièrement sur la façon dont les employés possédant les valeurs appropriées peuvent améliorer le service et le rendement. Dans ce chapitre, plusieurs «îlots d'innovation» qui ont créé un milieu basé sur l'engagement et le dévouement ont été déterminés. Revenu Canada, Impôt a été sélectionné pour participer à l'étude, et nous sommes très fiers qu'une de nos fonctions les plus importantes ait été considérée comme un «îlot d'innovation».

La gestion des ressources humaines est une priorité à Revenu Canada, Impôt. Nous reconnaissons que notre engagement à fournir un excellent service repose sur la participation d'une main-d'oeuvre capable et dévouée et nous sommes totalement d'accord avec les recommandations du chapitre visant à renforcer l'information, la planification et la formation en matière de ressources humaines et nous avons déjà apporté des améliorations dans ce sens.

Nous traitons les questions relatives aux ressources humaines dans le cadre du «Projet de développement ministériel», une importante initiative interne amorcée il y a deux ans. Ce projet consiste en plusieurs groupes de travail dont les activités sont axées sur les employés et qui examinent des questions fondamentales. La première étape du projet a donné lieu à plus de 100 recommandations que le ministère met actuellement en oeuvre. Ces recommandations comprennent l'amélioration de l'information, la planification de carrières, le perfectionnement et la mobilité. Également, nous avons commencé à améliorer le rendement en utilisant le travail d'équipe axé sur «Le service par le leadership et la participation». Pendant l'année qui vient, cet engagement touchera tous nos employés.

La communication de renseignements au Parlement est une activité fondamentale du processus démocratique et Revenu Canada, Impôt prend très au sérieux son obligation de faire rapport d'une façon complète et exacte. Les améliorations qui ont été apportées à la Partie III au fil des années témoignent de notre engagement. Nous avons déjà commencé à augmenter les renseignements sur le rendement relatif aux activités d'exécution, comme le recommande le vérificateur général dans son rapport. La prochaine Partie III pour 1991-1992 traitera des changements recommandés.

J'espère que ce discours d'ouverture fournira aux membres du Comité des comptes publics une vue d'ensemble, quoique brève, de nos perspectives et de notre position concernant le chapitre 24.

[*Texte*]

Mr. Gravel: Mr. Chairman, I am delighted to have the opportunity to appear before your committee. I think the last time Revenue Canada Taxation appeared was way back in 1981. I have made available to members of the committee my opening statement, and I will just add a few points.

I think it is important to step back and look at the evolution of our tax system. Members may remember that in 1974 the tax guide comprised 14 pages and the tax return had 4 very simple pages. Today the tax guide has more than 89 pages. What does that mean? It means that in the past the tax system was geared to collecting money—taxes on income—and it was fairly straightforward. Over the years, quite progressively, all levels of government, both provincial and federal, have consistently reverted to the tax system to attain a number of important social or economic policy objectives. Today your tax administration not only collects money; it also redistributes income. We administer over 42 provincial tax credits—scientific research tax credits, sales tax credits, child tax credit, northern residence deduction, disability deduction, and so on and so forth.

While in the past we were largely a department of auditors, accountants and collectors, today we also need lawyers, scientific advisers, computer scientists, marketing experts and sophisticated managers. I think it is fair to recognize that, as a result of government and Parliament and legislators wishing to see the tax system administer a number of socio-economic policies and programs, tax laws have become somewhat complex. People need to understand their entitlements and their obligations. They need assistance in order to comply with the self-assessment system. It is a tough balancing act, but we have to balance appropriate measures of service with appropriate measures of compliance.

It came to my attention yesterday that in a recent survey prepared by OECD for a planned session with new developing countries, particularly in the eastern bloc, that are trying to obtain information and assistance from OECD in setting up their own tax system, the Secretariat of the OECD has commented largely on Canada's experience and has used Canada and Canada's tax system as a model for implementing an efficient tax system.

The AG focuses in chapter 24 on the audit coverage as an enforcement mechanism. I would like members to keep this in perspective, because our total enforcement and compliance activities go much beyond the strict, direct audit activities carried out on site. They include payroll audits, assessing, post-assessing, office examinations, matching, delinquent actions, and special investigations. On top of that, as members know, three provinces—Alberta, Quebec and

[*Traduction*]

M. Gravel: Monsieur le président, je suis heureux de comparaître devant votre comité. Je crois que la dernière fois que Revenu Canada, Impôt a comparu, c'était en 1981. J'ai communiqué aux membres de votre comité ma déclaration préliminaire et je me permettrai simplement d'ajouter quelques points.

Je crois qu'il est important de faire un retour en arrière et d'examiner l'évolution de notre système fiscal. Certains députés se souviendront peut-être qu'en 1974, le guide de l'impôt comprenait 14 pages et la déclaration elle-même, quatre pages très simples. Aujourd'hui, ce guide comporte plus de 89 pages. Qu'est-ce que cela signifie? Cela signifie que dans le passé, le système fiscal avait pour objectif de percevoir de l'argent—de l'impôt sur les revenus—et que les choses étaient assez simples. Au cours des années, d'une manière assez progressive, tous les paliers de gouvernements, provinciaux et fédéral, n'ont cessé de faire appel au régime fiscal pour réaliser un certain nombre d'objectifs de politiques sociales ou économiques important. Aujourd'hui, non seulement l'administration fiscale perçoit de l'argent, mais elle le redistribue. Nous administrons plus de 42 crédits d'impôt provinciaux—des crédits d'impôt sur la recherche scientifique, les crédits de taxe de vente, les crédits d'impôt pour les enfants, les déductions pour les résidents du Grand-Nord, les déductions pour invalidité, etc. etc.

Alors qu'auparavant, nous étions avant tout un ministère de vérificateurs, de comptables et de percepteurs, aujourd'hui il nous faut également être avocats, scientifiques, informaticiens, spécialistes en marketing et gestionnaires de pointe. Je crois qu'on peut admettre honnêtement que c'est parce que le gouvernement, le Parlement et les législateurs ont souhaité que le système fiscal administre un certain nombre de programmes et de politiques socio-économiques que la législation fiscale est devenue quelque peu plus compliquée. Le public a besoin de comprendre ses droits et ses obligations. Il a besoin d'aide pour se conformer au système d'autocotisation. C'est un exercice d'équilibrisme délicat, mais il nous faut à la fois des mesures de service appropriées et des mesures d'observation appropriées.

J'ai appris hier que dans un sondage récent préparé par l'OCDE pour une prochaine session avec les nouveaux pays développés, tout particulièrement les pays du Bloc de l'Est, qui essaient d'obtenir des renseignements et de l'aide de l'OCDE pour mettre sur pied leurs propres régimes fiscaux, le secrétariat de l'OCDE parle longuement de l'expérience canadienne et se sert du Canada et du système fiscal canadien comme modèle de régime efficace.

Le vérificateur général insiste dans son chapitre 24 sur la vérification comme mécanisme d'exécution. J'aimerais remettre cela en perspective car nos activités totales d'exécution et d'observation dépassent largement les strictes activités de vérification directes menées sur place. Elles incluent les vérifications de feuilles de paie, les évaluations, les évaluations postérieures à la cotisation, les examens de bureau, les actes délictueux et les enquêtes spéciales. En plus

[*Text*]

Ontario—administer their own corporate tax system so we have a reciprocal agreement with these three provinces to share information and thereby expand our coverage of the T2 corporate returns.

I am particularly pleased about the progress the department has made. The AG has made some very complimentary observations about the quality of our audits and the quality of our work. I want to assure you that having been with Revenue Canada Taxation for three and a half years I can attest to the quality, the dedication and the professionalism of our work force.

• 0945

J'aimerais rappeler à mes collègues du Ministère que nous sommes fiduciaires de l'intérêt public, et à cet égard, que voulez-vous, un régime fiscal c'est essentiellement un contrat social qui reflète les valeurs et les objectifs de la société. Il est aujourd'hui important que nous soyons imputables à la fois à l'égard de ce Comité, du Parlement, du gouvernement, des provinces mais aussi de tous les contribuables pour assurer le bon fonctionnement de notre régime fiscal et nous assurer que tous les Canadiens reçoivent leur dû en vertu des lois fiscales et autres programmes que nous administrons. Enfin, et de façon très importante également, nous devons bâtir la crédibilité du régime fiscal en nous assurant, bien sûr, que la loi soit appliquée au plus haut degré par l'ensemble des Canadiens.

Je suis tout à fait réceptif aux suggestions qui sont faites par le vérificateur général et par vous-mêmes quant à la nécessité d'assurer un programme d'application de la loi qui soit réaliste et efficace.

Having been in contact with my Australian, New Zealand and American colleagues and so on, I can say quite objectively that we remain one of the most cost-efficient and progressive service-oriented tax administrations with due regard to fairness, equity and taxpayer rights. As a matter of fact, we were the first tax administration to introduce a Declaration of Taxpayer Rights.

We have conducted surveys of taxpayers audited and the level is very high. In my opening remarks I alluded to the fact that in 1987—mind you, it is two and a half years old—we did a survey of tax practitioners and we asked the question: Revenue Canada Taxation believes that the system where people declare their own tax works well in this country. Do you agree; yes or no? Eighty-one percent of tax practitioners surveyed were in full agreement with the statement.

We also did a survey of self-employed and corporate taxpayers. The question was: Revenue Canada believes that the system where people declare their own tax works well in this country. Do you agree? Ninety-one percent were in support of the statement.

[*Translation*]

de cela comme vous le savez, trois provinces—l'Alberta, le Québec et l'Ontario—administrent leur propre régime d'impôt des sociétés si bien que nous avons avec ces trois provinces une entente réciproque de partage des renseignements et en conséquence élargissons notre couverture des déclarations T2 pour les sociétés.

Je suis tout particulièrement content des progrès réalisés par le ministère. Le vérificateur général complimente la qualité de nos vérifications et la qualité de notre travail. Je tiens à vous assurer qu'étant avec Revenu Canada, Impôt depuis trois ans et demi, je peux attester de la qualité, du dévouement et du professionnalisme de nos employés.

I would like to remind my colleagues of the Department that we are the trustees of the public interest and in that respect, you see, a tax system is essentially a social contract that reflects the values and the objectives of society. It is important today that we be accountable to this Committee, to Parliament, to the government, to the provinces but also to all the taxpayers so that they are sure that our tax system is working well and that all Canadians get their due according to the tax laws and other programs that we administer. Finally, and most importantly too, we must build up the credibility of the tax system by making sure, of course, that the law is complied with to the highest degree by the whole of Canadians.

I am quite receptive to the suggestions made by the Auditor General and by yourself as for the need to have in place an effective and realistic enforcement program.

Ayant des contacts avec mes collègues australiens, néo-zélandais, américains et autres, je peux dire de manière assez objective que nous formons toujours une des administrations fiscales les plus rentables, les plus progressives et les plus serviables oeuvrant dans un climat de justice, d'équité et de respect des droits des contribuables. D'ailleurs, nous avons été la première administration fiscale à introduire une déclaration des droits des contribuables.

Nous avons mené des enquêtes sur les contribuables ayant fait l'objet de vérification et le niveau est très élevé. Dans mes remarques préliminaires, j'ai fait allusion au fait qu'en 1987—cela fait déjà deux ans et demi—nous avions mené une enquête auprès des professionnels de la fiscalité et nous leur avions posé la question suivante: Revenu Canada, Impôt croit que le système de déclaration volontaire de son propre impôt marche bien dans notre pays. Êtes-vous d'accord, oui ou non? Quatre-vingt-un p. 100 des professionnels de la fiscalité interrogés ont répondu par l'affirmative.

Nous avons également fait un sondage auprès des indépendants et des sociétés. La question était la suivante: Revenu Canada croit que le système de déclaration volontaire de l'impôt marche bien dans notre pays. Êtes-vous d'accord? Quatre-vingt-onze p. 100 ont répondu oui.

[*Texte*]

This is the kind of confidence in the tax administration that has developed over the years. There are problems, of course; we deal with 18 million taxpayers and almost 900,000 corporate tax returns. We have a work force of over 23,000 people. There are bound to be some legitimate differences of view or some problems from time to time, but we are there to try to solve them and help you.

The Chairman: Thank you, Mr. Gravel, for those opening remarks. I will now call upon Mr. Bellemare to be the first questioner.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Merci monsieur le président.

Messieurs, à partir de nos documents et du rapport de M. Dye, je vais vous poser environ cinq ou six questions.

Ma première question est peut-être la plus simple.

I note the department reported that it plans to equip its auditors in 1990-91 with a further 400 lap-top computers at a cost of $4,500 each. This is page 25 of Part III. The justification given is increased efficiency in its enforcement activities. Would the deputy minister please explain why the additional tax assessed remains constant but the files audited per person-year decrease from 9.0 to 8.1? In the estimates figure 18, page 42, Part III indicates this.

• 0950

M. Gravel: La question des mini-ordinateurs que nous mettons à la disposition de nos vérificateurs vise un objectif qui est celui de l'amélioration de l'efficacité.

Il est évident que nous devons maximiser l'utilisation du temps de nos vérificateurs. Lorsque nous faisons des vérifications, particulièrement dans le domaine du secteur privé, il faut constater que l'activité commerciale s'est transformée de façon importante au cours des dernières années. On parle de plus en plus de globalisation. Les entreprises font des affaires, non seulement au Canada, mais également à l'étranger. Les situations fiscales deviennent de plus en plus importantes et complexes, et nos vérificateurs nous ont demandé qu'ils soient bien équipés pour remplir leur travail de la façon la plus professionnelle et la plus efficace possible.

M. Bellemare: Je vais élaborer sur cette question, M. Gravel. Dans le tableau 18, à la page 42, du moins dans le texte anglais, on voit ici que vous avez besoin de nouveaux ordinateurs et que vous allez faire cela pour améliorer votre efficacité. D'habitude, lorsque l'on a un ordinateur c'est parce qu'on veut avoir moins de personnes à faire le travail. On va donc faire plus de travail avec moins de monde. Au lieu d'avoir 10 personnes pour faire une chose, on peut prendre un ordinateur et travailler dix fois plus vite, en principe.

Mais quand je regarde les chiffres ici, ils sont constants. C'est marqué:

additional tax assessed per file audited

en 1989, en 1990, en 1991, et vous gardez cela à 41,004, 41,004, 41,004. Tout à coup vous avez ces 400 ordinateurs, à 4,500$ pièce, et vous n'améliorez pas votre productivité. Est-ce que ce n'est pas un gaspillage d'argent si vous n'améliorez

[*Traduction*]

C'est le genre de confiance dans l'administration fiscale qui s'est développé au cours des dernières années. Il y a des problèmes, bien entendu; nous comptons 18 millions de contribuables et près de 900,000 déclarations d'impôt sur les sociétés. Nos effectifs dépassent les 23,000. Il est inéluctable qu'il y ait des divergences d'opinions légitimes ou certains problèmes de temps à autre, mais nous sommes ici pour essayer de les résoudre et de vous aider.

Le président: Merci, monsieur Gravel, de ces remarques. M. Bellemare sera le premier à poser des questions.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Thank you, Mr. Chairman.

Gentlemen, based on our documents and on the of Mr. Dye's report, I will ask you five or six questions.

The first one may be the simplest.

Je remarque que le ministère signale qu'il a l'intention d'équiper ses vérificateurs en 1990-1991 de 400 ordinateurs de plus au coût de 4,500$ l'unité. C'est à la page 27 de la Partie III. La justification donnée est l'augmentation de l'efficacité dans le domaine des activités d'exécution. Le sous-ministre voudrait-il nous expliquer la raison pour laquelle les impôts supplémentaires établis demeurent constants tandis que les dossiers par année-personne diminuent pour passer de 9 à 8,1? C'est ce qu'indique le tableau 18, à la page 47 de la Partie III.

Mr. Gravel: The purpose of making micro-computers available to our auditors is increased efficiency.

Obviously, we have obviously to make the best possible use of our auditors' time. When we make audits, in particular in the private sector, we find that business has undergone a major change in the past few years. Globalization seems the be the buzz word. Companies are making business not only in Canada but in foreign countries as well. Their fiscal status is becoming more and more important and complex and our auditors have asked us to be well-equipped so that they can do their job in the most professional and efficient way possible.

Mr. Bellemare: I wish to elaborate on this issue, Mr. Gravel. In table 18, on page 42 of the English version, it is indicated that you need new computers and that you will acquire them to increase your efficiency. Usually, computers are used to reduce the staff otherwise required for doing any given job. Instead of having 10 employees doing the same task, you can use a computer and work ten times faster usually.

But when I look at those numbers, they are constant. It says:

impôts supplémentaires établis par dossier vérifié

in 1989, in 1990, in 1991 and the amount is still 41,004 for each of these years. You will buy those 400 computers at $4,500 a piece and still not improve your productivity. Is it not a waste of money if you do not improve your productivity,

[*Text*]

pas votre productivité, et ce d'autant plus que vous nous dites que vous ne l'augmenterez pas? Vous allez avoir le même nombre de dossiers: 41,000. Pour moi, c'est une dépense qui n'est pas convenable.

M. Gravel: Je pense que la réponse à cette question est la suivante. Il est évident que la productivité augmente grâce à l'utilisation de cette technologie.

Effectivement, le vérificateur général dans son chapitre 24, démontre qu'au niveau de la productivité il y a eu une augmentation de 107 p. 100 au cours des dernières cinq années. Et ceci est dû, en grande partie, à l'introduction de la technologie.

Ce qui est important de noter, M. Bellemare, c'est que les situations fiscales deviennent de plus en plus complexes. Une vérification dans le secteur corporatif prend de plus en plus de temps à cause des dimensions internationales et autres. Il est donc évident que l'on doit compenser le manque de productivité qui en résulterait, si on restait au même stade, par l'utilisation de la technologie de pointe.

Je pense que c'est un investissement très productif, en fait.

M. Bellemare: Je comprends mal votre réponse étant donné la façon dont je lis ça. Si on

files audited per person-year

en 1986-1987, par exemple, c'est 10 dossiers; en 1990-1991 vous estimez que ça va tomber à 8.1. Cela ce n'est pas de la bonne productivité à mes yeux.

Je vais passer à la question suivante.

Mr. Chairman, I note that the minister stated in his opening remarks that $1.2 billion in potential new revenue could be obtained if his department were given 4,000 additional person-years for enforcement programs, and I underline enforcement programs. I wonder if the minister's figure is correct since I seem to recall, in previous conversations with members of the House, that the figure mentioned was $2.1 billion.

• 0955

Would Mr. Gravel please check his figures and furnish us with the correct figure and an analysis of the additional revenues by enforcement activities, that is to say, audit, office examination, post asssessing and so on.

Mr. Gravel: These figures—4,000 person-years associated with increased revenues in the order of $1.2 billion—were arrived at on the basis of historical experience.

I should mention that the projection was arrived at in order to enable the government to decide whether additional resources could be given to Revenue Canada Taxation related to the following scenario. With regard to a hypothetical number of 4,000 person-years, those are not all exclusively direct auditors. They are also person-years allocated to other enforcement functions such as assessing and post-assessing The number of 4,000 is arrived at over a period of five years, and the $1.2 billion is an amount that we think would be generated over five years, on the basis of historical performance and productivity of enforcement activities.

[*Translation*]

particularly when you say that you will not increase it? You will have the same number of files: 41,000. To me, this is an unjustified expenditure.

Mr. Gravel: To answer your question, I would say that productivity is obviously increasing with the use of that technology.

In fact, in its chapter 24, the Auditor General demonstrates that productivity increased by 107% over the last five years. This is mostly due to the new technology.

It should be emphasized, Mr. Bellemare, that fiscal situations are becoming more and more complex. An audit in the corporate sector takes more and more time because of international dimensions and so on. It is therefore obvious that the resultant lack of productivity has to be offset by the use of high-tech equipment.

I believe that it is a very profitable investment.

Mr. Bellemare: I do not understand your answer considering what is said in these documents. For instance,

dossiers vérifiés par année-personne

in 1986-87, for instance, the number is 10; according to your estimates, that number will decrease to 8.1 in 1990-91. To me, these are not good productivity results.

I will now move to the next question.

Monsieur le président, je constate que dans sa déclaration liminaire, le ministre a affirmé que les recettes fiscales pourraient augmenter de 1,2 milliard de dollars si l'on accordait à son ministère 4,000 années-personnes de plus pour les programmes d'exécution, et j'insiste bien sur le fait qu'il s'agit des programmes d'exécution. Je me demande si les chiffres du ministre sont exacts étant donné que je croyais me rappeler d'un montant de 2,1 milliards de dollars, d'après des conversations antérieures que j'ai eues avec des députés.

Monsieur Gravel pourrait-il vérifier ses chiffres et nous fournir le montant exact, ainsi qu'une analyse des recettes supplémentaires par activité d'exécution, c'est-à-dire vérification, examen au bureau, postcotisation et ainsi de suite.

M. Gravel: Ces chiffres—soit 4,000 années-personnes liées à une augmentation des recettes de l'ordre de 1,2 milliard de dollars—ont été établis en fonction des résultats passés.

Je signale que ces prévisions ont été établies pour permettre au gouvernement de décider s'il était possible d'accorder des ressources supplémentaires à Revenu Canada, Impôt relativement au scénario suivant. En se fondant sur un chiffre hypothétique de 4,000 années-personnes, celles-ci ne sont pas exclusivement affectées à des postes de vérificateur. Certaines années-personnes sont affectées à d'autres fonctions d'exécution, par exemple la cotisation et la postcotisation. Ce chiffre de 4,000 est calculé sur une période de cinq ans, et le montant de 1,2 milliard de dollars correspond aux recettes que nous comptons obtenir au cours de cette période, d'après les résultats passés et la productivité des activités d'exécution.

[*Texte*]

I agree with you that it would be very nice to have an additional 4,000 person-years tomorrow, then we could do more than what we are doing now. However, I am forced to recognize there are certain constraints.

Mr. Bellemare: If I round off the figures, the department has approximately 20,000 employees, and they generate about $100 billion a year. Am I correct in saying that 80% of that is source deduction?

Mr. Gravel: Well, 80% of T1 filers are source deductions. Out of the total $100 billion-plus, we can talk of net tax collection in the order of about $65 billion, $68 billion, because we also include CPP and UI deductions.

Mr. Bellemare: So 20,000 employees collect $100 billion a year, but this is money that comes to the door; someone delivers it to the door and says, here is the money, 80% of your receivables. This leaves about 20% that you have to hunt down. There is $20 billion that is left to collect.

In his opening remarks, on page 39, the minister says that 4,000 PYs will give $1.2 billion. It seems to be an expensive exercise if it takes 4,000 people to collect approximately 20% of that $100 billion. In other words, 20,000 people collect $80 billion, then all of a sudden the last 4,000 collect only $20 billion. Is there a mistake? Does he not want to collect more money than $1.2 billion?

Mr. Gravel: I think we have to collect what is available and what is due government through the tax system.

You were talking about the 80% of people who are deducted at source. Maybe I should also add that the tax laws have been amended. Those who receive income and are not deducted at source have to file either on a bi-weekly or monthly basis, or even on a quarterly basis. In terms of individuals, of course, we have the quarterly installers. There is an obligation on people to remit income tax, and money is deducted at source on a periodic basis.

• 1000

Mr. Bellemare: So you are telling me that the figure of $1.2 billion shown on page 3 is *une faute de frappe*, a typographical error, that it is not $2.1 billion but $1.2 million.

Mr. Gravel: Yes.

Écoutez, ce sont des chiffres qui nous donnent une bonne idée de la situation. Nous savons qu'en faisant un certain nombre de vérifications qui sont très coûteuses, ceci soit dit en passant, particulièrement pour ce qui est du secteur de l'entreprise parce qu'il faut y mettre beaucoup de temps et l'on se rend compte que de plus en plus ces vérifications deviennent plus complexes et exigent plus de temps par vérification, nous estimons, dis-je, sur une base historique que nous pouvons générer des revenus additionnels. Alors, il ne faudrait pas lire dans ces chiffres rien d'autre qu'une approximation.

[*Traduction*]

Je conviens avec vous que ce serait formidable si l'on pouvait faire davantage qu'à l'heure actuelle si nous recevions 4,000 années-personnes demain. Toutefois, je suis obligé d'admettre qu'il y a certaines limites.

M. Bellemare: Si j'arrondis les chiffres, le ministère compte environ 20,000 employés, pour des recettes fiscales totales de l'ordre de 100 milliards de dollars par an. Ai-je raison de dire que 80 p. 100 de ce montant découle de retenues à la source?

M. Gravel: En fait, 80 p. 100 des impôts des feuillets T1 consistent en retenues à la source. Sur le montant total de 100 milliards de dollars et plus, on peut parler de nouveaux impôts perçus de l'ordre de 65 milliards ou de 68 milliards, puisque nous tenons compte également des déductions au titre du RPC et de l'A-C.

M. Bellemare: Il y a donc 20,000 employés qui perçoivent 100 milliards par an, mais cet argent leur est apporté sur un plateau; quelqu'un le leur apporte sur un plateau en disant: voici l'argent, voici 80 p. 100 de vos comptes à recevoir. Il vous reste donc 20 p. 100 d'impôts à aller chercher. Autrement dit, il y a 20 milliards de dollars que vous devez aller percevoir.

Lors de son exposé d'ouverture, à la page 39, le ministre dit que les 4,000 années-personnes rapporteront 1,2 milliard de dollars. Cela me paraît être une initiative très onéreuse s'il faut 4,000 personnes pour percevoir environ 20 p. 100 de ces 100 milliards de dollars. Autrement dit, 20,000 personnes sont chargées de percevoir 80 milliards, puis d'un seul coup, les 4,000 derniers n'en perçoivent que 20 milliards. Y-a-t-il une erreur? Le ministre ne veut-il pas percevoir plus de 1,2 milliard de dollars?

M. Gravel: Il nous faut percevoir tout l'impôt à payer au gouvernement en vertu de notre fiscalité.

Vous parliez des 80 p. 100 des contribuables dont l'impôt est retenu à la source. Il convient d'ajouter que la législation fiscale a été modifiée. Ceux qui touchent un revenu et dont l'impôt n'est pas retenu à la source doivent remettre l'impôt une ou deux fois par mois, ou encore une fois par trimestre. Pour les particuliers, bien entendu, il y a aussi les acomptes provisionnels trimestriels. Les gens sont obligés de verser l'impôt sur le revenu et celui-ci est retenu à la source de façon périodique.

M. Bellemare: Vous êtes donc en train de me dire que le chiffre de 1,2 milliard de dollars figurant à la page 3 est une faute de frappe, qu'il ne s'agit pas de 2,1 milliards mais bien de 1,2 milliard.

M. Gravel: Oui.

Listen, those figures are quite accurate. We know that if we do a number of audits that are very expensive, incidentally, in particular in the corporate sector because it takes a lot of time and those audits are becoming more and more complex and require more time per audit, this is an estimate of the additional revenues we could generate based upon historical performance. Therefore, those figures are nothing but an estimate.

[*Text*]

Mr. Wilson (Swift Current—Maple Creek—Assiniboia): There are a couple of areas I want to explore. The first relates to some of the suggestions the Auditor General has made in chapter 24. I want to ask you, Mr. Gravel, to respond to some of them.

In a word, I think we are talking about confidence, in the sense that Canadians want to have confidence in the system. If they think others are getting away with something while they are paying, then they are more disposed to being, at the very least, disappointed in the process and perhaps disposed to finding ways not to comply. The question really is whether the present regime is at the optimum. Is it sufficient to put the fear of God in enough people to comply to report under a self-assessing system? If you overdo it, obviously you are going to get accusations of witch-hunting and tattling and that sort of thing. If you underdo it, then we are into a serious confidence problem.

One of the suggestions, which I believe Mr. Dye made, was to use electronic data processing more efficiently, have better procedures, do more with the same numbers, and so on, increasing to 80% use of information slips on magnetic media and using public relations to achieve voluntary compliance. I am wondering how much of the data you have utilized is gathered on magnetic slips so they can be easily processed. How much now; and what room is there for growth in this area? How can you do it voluntarily? I assume the aspect of voluntary compliance is to alleviate the burden on small business. You make it optional. What are the costs that are involved in forcing a system of mandatory compliance? I guess my question really involves the use of magnetic data for easy processing. What can be done in that regard; and will it be necessary to make the compliance mandatory? What sort of class is small business looking at?

Mr. Gravel: I believe that the judicious application of technology is what has saved us in the past and will continue to do so in the future. We have made incredible bounds forward in this area. As a matter of fact, we have been at the forefront of developments. This technological revolution is also happening in the private sector. It is costly. It requires up front a lot of investment. We were delighted that Parliament, through Bill C-189, agreed to have additional information slips given to us for matching purposes. We have been talking with the private sector, small business, large corporations and financial institutions. They all say the way to the future is to use technology themselves. There is a mutuality of interest.

• 1005

We toyed with the notion of having a mandatory requirement for magnetic filing about two years ago. We were asked by the private sector, small business, large corporations and financial institutions to work with them. We

[*Translation*]

M. Wilson (Swift Current—Maple Creek—Assiniboia): J'aimerais approfondir un ou deux aspects de la question. Tout d'abord, je veux parler des propositions que fait le vérificateur général au chapitre 24. J'aimerais savoir ce que vous en pensez, monsieur Gravel.

En un mot, je pense qu'il s'agit d'une question de confiance dans la mesure où les Canadiens veulent avoir confiance dans leur fiscalité. S'ils pensent que d'autres s'en tirent tandis qu'eux payent l'impôt, ils auront plus tendance à être pour le moins déçus par le processus et enclins à trouver des façons d'éviter l'impôt. Il s'agit de savoir si le régime actuel est le meilleur possible. Permet-il de faire peur à suffisamment de contribuables pour les obliger à faire une déclaration en vertu d'un régime d'autocotisation? Si vous exagérez, vous allez manifestement vous faire accuser de mener une chasse à la sorcière. Si vous n'en faites pas assez, alors là vous vous heurtez à un grave problème de confiance.

Si je ne m'abuse, M. Dye a proposé entre autres d'utiliser le système de traitement électronique des données de façon plus efficace, d'appliquer de meilleures méthodes, de faire plus avec les ressources disponibles et autres, d'utiliser dans 80 p. 100 des cas les feuillets de renseignements sur support magnétique et de favoriser l'observation volontaire grâce à une campagne de relations publiques. J'aimerais savoir quelle proportion des données que vous avez utilisées sont recueillies sur des bandes magnétiques de façon à être faciles à traiter. Quel est ce taux à l'heure actuelle et y a-t-il des possibilités d'amélioration dans ce secteur? Comment pouvez-vous compter sur la bonne volonté des contribuables? Le recours à l'observation volontaire vise à alléger le fardeau des petites entreprises. Vous rendez le système facultatif. Combien en coûterait-il pour rendre notre régime fiscal obligatoire? En fait, ma question porte sur l'utilisation des données magnétiques en vue de faciliter le traitement. Que peut-on faire à cet égard et faudra-t-il rendre l'observation obligatoire? Dans quelle catégorie la petite entreprise tombera-t-elle?

M. Gravel: À mon avis, c'est l'application judicieuse de la technologie qui nous a sauvés par le passé et qui continuera de le faire à l'avenir. Nous avons fait de formidables bons en avant dans ce domaine. En fait, nous avons été à l'avant-garde du progrès technique. Cette révolution technologique se déroule également dans le secteur privé. Elle est onéreuse. Elle exige beaucoup d'investissements au départ. Nous avons été ravis de voir que le Parlement, en adoptant le projet de loi C-189, a accepté de nous fournir plus de feuillets de renseignements aux fins de comparaison. Nous avons consulté le secteur privé, les petites entreprises, les grandes sociétés et les institutions financières. Elles partagent toutes un intérêt commun et estiment que l'avenir est fondé sur l'utilisation de la technologie.

Il y a environ deux ans, nous avons plus ou moins examiné l'idée de rendre obligatoire le dépôt des déclarations sur support magnétique. Le secteur privé, les petites entreprises, les grandes sociétés et les institutions financières

[*Texte*]

were heading in the same direction, so much so that in about two years from now, we hope roughly over 80% of T5s—information slips—will be given to us on magnetic tape. They pleaded with us not to go the mandatory route immediately, for the very simple reason that it would cause undue hardship to these companies, many of whom are struggling, particularly small business.

We have kept an open mind, and we are aggressively pursuing with them the issue of increased magnetic filing. If at some point we are not successful in reaching that target—we believe we must reach it in order to have an efficient matching system—we will have to reconsider the notion of mandatory requirements.

The Chairman: Mr. Wilson, you talked about putting the fear of God into taxpayers. May I remind you that God is a forgiving person; the tax department is not.

Mr. Wilson: We noticed that in terms of the collection of the overdue amounts, Mr. Chairman.

At this point how much of the information gathered is available in this streamlined form for use at the present time, and what form does it take? Are we talking about the T5s that show investment income? Are the T4s at this point—

Mr. Gravel: Let us look at the T4 slips. In 1989, 20% of T4 slips were filed on magnetic media. In 1990 that will go up to 23%, and we think by 1992 we will be somewhere around 95%. In 1989 we had 30% of T5 information slips. By 1990 we will be at 50%, and hopefully by 1992 we will be at 80% and beyond.

There is another angle to magnetic media filing. It is the use of the SIN number, which becomes critical if we wish to have an adequate matching system. There is a new requirement in law, as you know, that requires taxpayers to give their SIN number to financial institutions for T5 reporting. In 1989, 60% of T5 slips had the SIN number. That was a new legislative requirement. In 1990 we think we are going to be about 70%, and by 1992 we will be at about 85%. Therefore, with the combined T5 reporting on magnetic media at roughly 80% or beyond, including over 85% of SIN numbers, I think we will have a very effective matching system in place.

Mr. Wilson: What is the incremental cost to small business in terms of compliance to produce the slips you can best deal with?

Mr. Gravel: I cannot give you a specific cost, Mr. Wilson, but it means training people and buying hardware and software. You should know that we are helping the private sector because we are providing them with tapes for their filing of T5 returns, for instance. We are also developing software internally in the department—we are pioneering this—so they can use and adapt this software for their own situations, to do their own payroll deductions and

[*Traduction*]

nous avaient demandé de travailler en collaboration avec eux. Nous poursuivions la même orientation, de sorte que d'ici environ deux ans, nous espérons que plus de 80 p. 100 environ des T5—des feuillets de renseignements—nous seront fournis sur bande magnétique. Les entreprises nous ont demandé instamment de ne pas rendre le système obligatoire dans l'immédiat, pour la simple raison que cela leur causerait des difficultés excessives, surtout pour les petites entreprises qui ont déjà des problèmes financiers.

Nous nous sommes montrés ouverts à ce sujet et nous continuons à insister auprès d'elles pour obtenir de plus en plus de feuillets de renseignements sur bande magnétique. Si, à un moment donné, nous ne réussissons pas à atteindre cet objectif—ce qui nous paraît essentiel si nous voulons disposer d'un système de rapprochement efficace—il nous faudra repenser tout le principe du système obligatoire.

Le président: Monsieur Wilson, vous avez dit qu'il fallait faire peur aux contribuables. En les menaçant de la vengeance divine, avez-vous dit. Permettez-moi de vous rappeler que Dieu est clément, ce qui n'est pas le cas du ministère de l'Impôt.

M. Wilson: Nous l'avons remarqué lors de la perception des sommes dues, monsieur le président.

À l'heure actuelle, quelle est la proportion des renseignements fournis sous forme simplifiée et de quelle façon ces renseignements sont-ils fournis? S'agit-il des T5 qui indiquent les revenus de placements? Est-ce que les T4, à l'heure actuelle...

M. Gravel: Prenons le cas des feuillets T4. En 1989, 20 p. 100 de ces feuillets ont été déposés sur bande magnétique. En 1990, ce pourcentage passera à 23 p. 100 et nous espérons atteindre 95 p. 100 d'ici 1992. En 1989, nous avions 30 p. 100 des feuillets de renseignements T5. En 1990, nous atteindrons 50 p. 100 dans l'espoir d'en arriver à 80 p. 100 et plus en 1992.

Il y a une autre façon de produire les renseignements sur support magnétique. Il s'agit de l'utilisation du numéro d'assurance sociale, qui revêtira une importance cruciale si nous voulons disposer d'un bon système de rapprochement. Comme vous le savez, la loi exige désormais que les contribuables fournissent leur numéro d'assurance sociale aux institutions financières en vue de l'établissement des feuillets T5. En 1989, 60 p. 100 des feuillets T5 comportaient le NAS. Il s'agissait d'une nouvelle exigence législative. En 1990, nous pensons atteindre 70 p. 100 et près de 85 p. 100 en 1992. Par conséquent, grâce à la production combinée des T5, dont 80 p. 100 environ seront sur bande magnétique, et dont plus de 85 p. 100 comporteront le NAS, je pense que nous pourrons disposer d'un système de rapprochement très efficace.

M. Wilson: Quelles dépenses supplémentaires les petites entreprises devront-elles subir pour observer cette exigence et produire les feuillets de la façon la plus facile à traiter?

M. Gravel: Je ne peux pas vous citer un chiffre précis, monsieur Wilson, mais il faudra former certaines personnes et acheter du matériel informatique et des logiciels. Vous devez savoir que nous aidons le secteur privé puisque nous fournissons aux entreprises des bandes pour la production de leurs feuillets T5, par exemple. Nous sommes également en train de préparer des logiciels au ministère—c'est une initiative toute nouvelle—pour permettre aux entreprises de

[*Text*]

computations and so on. So we have a very aggressive technological application program at the moment, precisely to minimize the burden and the cost on the private sector, or any other employer for that matter.

Mr. Wilson: I am interested in some specifics. I do not know what the cost is, and perhaps Mr. Dye can give me some idea. What is the incremental cost of preparing this material in coded fashion so that matching can take place, so that the process is facilitated?

• 1010

Mr. Dye: Chairman, I do not happen to have figures available, but I would estimate that the vast majority of small employers now are using services they contract for through banks or through some payroll service. He would find that those organizations have automation in their process, so I think the cost would be quite minimal. Perhaps reporting it in the proper form, developing the software so that there is an easy of exchange of data between the employer and the tax department, is something that would have to be worked out. I would estimate that well over 50% of small employers are electronic today, using computers either for their own payroll production or using services. It would be a matter of getting co-operation, I would think, between the smaller employers.

I must say I am quite impressed with the statistics Mr. Gravel mentions on the vast increases in the electronic filing anticipated in the next two years. I hope they make their targets. Your committee may be interested in knowing what percentage of matching will then take place by the department when they have the large number of data available to them.

Mr. Wilson: The next question I think relates to the costs and the time involved in each action or each enforcement process. I gather that the difference between the use of matching electronically and the use of man-hours in going through papers is astonishing. I wonder if you might summarize. One paper we looked at suggested that with enforcement action, the matching component was 24 minutes. The human component, in terms of the manual aspect, was something like 110 hours. Is in fact the difference that dramatic? If so, then clearly it means the use of matching is clearly the way to go, it is the area that is going to result in more for less, if I can put it that way. Is that a reasonable expectation? Can you comment on the relative costs of collection in terms of using matching versus other means?

Mr. Gravel: You are referring to collections. When we look at technology per se, we are taking a very broad vision for the future. Already we have extensive use of technology, but we are going to go beyond that. We are using technology in order for people to get tax information on the status of an advanced child tax credit, for instance, or their tax refund and so on. All of this is done automatically in order to free up costly human resources.

[*Translation*]

les utiliser et de les adapter à leur situation propre, de faire leurs propres retenues sur le salaire et leurs calculs, etc. Nous avons donc mis sur pied un programme d'application technologique très dynamique, dans le but précis d'alléger au maximum le fardeau et les dépenses du secteur privé ou de tout autre employeur en l'occurrence.

M. Wilson: J'aimerais avoir plus de détails. Je ne sais pas combien cela va coûter, mais M. Dye pourra peut-être éclairer ma lanterne. Combien cela coûterait-il de plus de faire préparer le matériel sous forme codée pour faciliter le rapprochement?

M. Dye: Monsieur le président, je n'ai pas les chiffres, mais je dirais que la grande majorité des petits employeurs utilisent déjà des services par l'entremise des banques ou d'un service de paie. Comme ces organisations-là ont déjà automatisé leurs opérations, le coût serait minime. Il y aurait peut-être quelques problèmes à régler pour présenter le rapport d'impôt sous une forme acceptable; peut-être faudrait-il le mettre au point, concevoir un logiciel qui permette facilement l'échange de données entre l'employeur et le ministère du Revenu. Je dirais que plus de 50 p. 100 des petits employeurs de nos jours ont déjà des systèmes électroniques pour la production de leurs fiches de paye ou ont recours à des services informatisés. Il s'agirait, je pense, d'obtenir que les petits employeurs coopèrent entre eux.

Je dois dire que je suis très impressionné par les chiffres que cite M. Gravel sur les importantes augmentations prévues pour les deux prochaines années dans le rapport d'impôt électronique. J'espère que le ministère atteindra ses cibles. Il serait peut-être intéressant pour votre comité d'apprendre alors quel sera le pourcentage des rapprochements quand le ministère aura à sa disposition tant de données.

M. Wilson: La question suivante concerne je crois les coûts et le temps que nécessite chaque mesure d'exécution. J'imagine qu'il doit y avoir une différence de temps énorme entre le rapprochement électronique et le rapprochement manuel. Pourriez-vous nous résumer la situation? D'après un document qu'on nous a présenté, le rapprochement électronique dans les mesures d'exécution peut se faire en 24 minutes. S'il est fait manuellement, il faut compter quelque 110 heures. La différence est-elle vraiment si énorme? Le cas échéant, ça montrerait clairement qu'il faut opter pour le rapprochement informatique, car c'est ainsi qu'on obtiendra plus pour moins, si je puis dire. Est-il raisonnable d'entretenir cet espoir? Pouvez-vous nous expliquer quel serait le rapport du coût de la perception par rapprochement électronique plutôt que par d'autres moyens?

M. Gravel: Vous parlez de perceptions. Dans le domaine de la technologie, nous avons un vaste horizon. Nous utilisons déjà énormément la technologie mais nous irons encore plus loin. Nous l'utilisons déjà pour dire aux gens où en est le versement anticipé du crédit d'impôt pour enfant, ou le remboursement d'impôt. Tout cela se fait automatiquement, ce qui permet de libérer des ressources humaines coûteuses.

[*Texte*]

We also plan to have additional tax information services available through the phone, automated and so on. We have put online programs into the hands of our employees. They have access at their fingertips to all the information in the Income Tax Act, the regulations, the bulk of the circulars, precisely because we want to minimize the time they need to do their research.

We are pursuing aggressively the electronic filing of returns. We piloted that project last year in Winnipeg. We are extending this to the whole of western Canada this coming filing season, and within the next three years electronic filing will be available for tax practitioners across Canada. In parallel, we are pursuing the development of user-friendly software that we will put in the hands of the private sector and individuals who have their own PCs precisely so that not only can they do their own returns, paperless returns, but also file them electronically. We are also going to explore and put in place the electronic transfer of funds, both from the taxpayer to us and us to them. All of this will save costly involvement of people.

To come back to your very important observation, the matching of information electronically is obviously a cost saver. I am referring back to the comments made by the AG in his report. We have to maintain, he argues and we agree, a reasonable level of penetration on the enforcement side in the direct audit of taxpayers. In order to do that, we are going to free-up available resources and redirect them by minimizing overtime. In labour-intensive activities, such as the keying of T1 and T2 returns, we will see a dramatic shift in the allocation of department resources as a result of the full integration of technology. Mr. Wilson, I suspect that over time there will also be less cost to the private sector. The paper burden will be lowered as a result.

• 1015

The Chairman: Mr. Dye, a while ago you stated that 50% of small businesses are now tied into a more sophisticated electronic system.

Mr. Dye: Mr. Chairman, I think I estimated it at more than 50%. Among my clientele 10 years ago it was at least 50%. That was some time ago and of course computers have become very commonplace. I would think that a large number of T4s and T5s, a huge number, even for small business, are now prepared electronically. The problem would be that everybody has different software. It would be a matter of having a way of communicating that information electronically to the tax department in an acceptable way.

Mr. Gravel: Mr. Chairman, I want to assure members of your committee that this is a very important strategy to pursue, and we are in full agreement. We have put in place a small business advisory committee. They are working with us in aggressively pursuing the introduction of this technology so we can communicate with one another more efficiently and at less cost. We are also doing this with the large corporate sector.

[*Traduction*]

Nous entendons également offrir de nouveaux services d'information fiscale par téléphone automatisé. Nous avons donné à nos employés des programmes en ligne directe. Ils ont au bout des doigts toute la formation nécessaire sur la Loi de l'impôt sur le revenu, ses règlements, les bulletins d'information, justement parce que nous voulons réduire au minimum le temps nécessaire à la recherche.

Nous continuons de nous intéresser de très près au rapport d'impôt par voie électronique. Nous avons lancé un projet pilote l'an dernier à Winnipeg et nous l'étendrons à l'ensemble de l'Ouest du Canada cette saison; au cours des trois prochaines années, le rapport électronique sera à la disposition de tous les comptables fiscalistes au Canada. Parallèlement, nous continuons de mettre au point des logiciels d'utilisation facile à l'intention du secteur privé et de personnes qui ont leur propre ordinateur personnel, pour qu'ils puissent non seulement préparer leur propre déclaration d'impôt, sans papier, mais aussi la transmettre électroniquement. Nous allons également examiner la possibilité d'utiliser le transfert électronique de fonds dans les deux sens entre le contribuable et nous. Tout cela permettra d'économiser d'importantes ressources humaines.

Pour en revenir à cette observation très importante que vous avez faite, il est certain que le rapprochement électronique des données permet d'importantes économies. Je vous renvoie à ce qu'a dit le vérificateur général dans son rapport, et nous partageons son point de vue, à savoir qu'il faut maintenir un niveau raisonnable de pénétration dans le domaine de l'exécution par la vérification directe des contribuables. Dans ce but, nous allons libérer et réaffecter les ressources disponibles afin de réduire au minimum le temps supplémentaire. Dans les activités à forte concentration de main-d'oeuvre comme la transcription des déclarations T1 et T2, la pleine intégration technologique au ministère entraînera un changement marqué dans l'affectation des ressources. Monsieur Wilson, je pense qu'avec le temps cela réduira aussi les coûts du secteur privé. Il y aura moins de paperasserie.

Le président: Monsieur Dye, vous avez dit il y a quelques instants que 50 p. 100 des petites entreprises avaient maintenant accès à des systèmes électroniques plus sophistiqués.

M. Dye: Monsieur le président, il me semble avoir dit que c'était plus que 50 p. 100. C'était déjà au moins 50 p. 100 parmi mes clients il y a dix ans. C'était donc il y a un certain temps et bien sûr depuis les ordinateurs sont devenus chose ordinaire. Je croirais qu'un grand nombre de feuillets T4 et T5, un nombre immense, même pour les petites entreprises, sont maintenant préparés électroniquement. Le problème vient de la diversité des logiciels. Il faudrait trouver un moyen acceptable de communiquer l'information par voie électronique au ministère du Revenu.

M. Gravel: Monsieur le président, je tiens à assurer aux membres de votre comité que c'est une stratégie que nous approuvons sans réserve. Nous avons créé un comité consultatif de la petite entreprise. Le comité collabore avec nous pour introduire cette technologie afin que nous puissions communiquer les uns avec les autres plus efficacement et à moindre coût. Nous avons lancé la même initiative avec les grandes entreprises.

[*Text*]

Our experience to date has been that working closely with small business, the corporate world and the financial institutions has a big pay-off. We become more informed of their constraints and needs and we can be more responsive in that regard.

Mr. Whittaker (Okanagan—Similkameen—Merritt): I would like some clarification of one thing you just said. The small business advisory committee you just spoke of, what is the make-up of that particular committee and what exactly is its mandate or purpose?

Mr. Gravel: We rotate people from time to time, but at the moment we have representatives from the Vancouver Board of Trade, the Retail Council of Canada, the Canadian Organization of Small Business, the Atlantic Provinces Economic Council, the Canadian Manufacturers' Association, le Conseil économique du Nouveau-Brunswick, and the Canadian Restaurant Foodservices Association, to name a few. When we have more topic oriented issues to discuss we bring in additional people.

Basically the mandate is for us to work with them and them with us in trying to come to grips with some of the key problems they face in complying with the Income Tax Act, and to help us redefine either the forms or the policy guidelines that we put in their hands. Basically it is to pursue the introduction of technology and elimination of the paper burden.

Mr. Whittaker: How often does this advisory council meet?

Mr. Gravel: Every few months. We have discovered that if we are going to be a credible interlocutor with taxpayers, who from time to time do have a lot of problems complying with the Income Tax Act, we need to be out there listening to them and talking to them.

As far as I am concerned, our greatest success story was when we were trying to make the new scientific research and experimental development program work from 1985 to 1987. The procedures that had been put in place for verification and audit and so on of these scientific tax credit claims was overbearing, and we recognized that.

Second, the R and D community had great trouble understanding the rules of the game, paticularly what was eligible and what was not. We struck a committee of R and D managers and R and D researchers. They worked with us for two years. We have now come up with revised tools that we place in the hands of the R and D community. It is a success story. We are now, first of all, getting extraordinary compliance, first-rate returns and tax claims. Moreover, in terms of our audit we are now attaining our objective of six months.

[*Translation*]

Nous avons pu constater jusqu'ici que l'étroite collaboration avec les petites entreprises, les sociétés et les institutions financières en général est payante. Nous comprenons mieux leurs contraintes et leurs besoins et nous pouvons donc mieux les servir.

M. Whittaker (Okanagan—Similkameen—Merritt): J'aimerais un éclaircissement sur une chose que vous venez de dire. Ce comité consultatif de la petite entreprise que vous venez de mentionner, de qui est-il composé, et quelle est exactement sa mission?

M. Gravel: La participation varie, mais il est composé actuellement de représentants de la Chambre de commerce de Vancouver, du Conseil canadien du commerce de détail, de la Canadian Organization of Small Business, du Conseil économique des provinces de l'Atlantique, de l'Association canadienne des manufacturiers, du Conseil économique du Nouveau-Brunswick et de l'Association canadienne des restaurateurs et des services alimentaires, entre autres. Nous invitons d'autres participants lorsque nous avons à traiter de sujets plus spécifiques.

Le comité a essentiellement pour mission d'assurer la collaboration entre les entreprises et nous dans la recherche de solutions à certains des principaux problèmes que pose aux entreprises le respect de la Loi de l'impôt sur le revenu, et de nous aider à redéfinir les formulaires, ou les lignes directrices que nous émettons. Essentiellement, il s'agit d'encourager l'innovation technologique et d'éliminer la paperasserie.

M. Whittaker: Quelle est la fréquence de ses réunions?

M. Gravel: Il se réunit tous les quelques mois. Nous nous sommes rendus compte que si nous voulons avoir une crédibilité auprès des contribuables auxquels il arrive, de temps à autre, d'avoir de la difficulté à observer la Loi de l'impôt sur le revenu, nous devons être à leur écoute et leur parler.

En ce qui me concerne, j'estime que notre plus grand succès, nous l'avons connu avec le nouveau programme de recherche scientifique et de développement expérimental de 1985 à 1987. Les méthodes de vérification qui avaient été mises en place pour les demandes de crédit d'impôt à la recherche scientifique étaient excessives et nous l'avons admis.

Deuxièmement, la communauté de la recherche et du développement avait beaucoup de mal à comprendre les règles du jeu, et notamment à savoir qui pouvait avoir droit à un crédit d'impôt et qui n'y avait pas droit. Nous avons alors constitué un comité de directeurs et de chercheurs en R et D. Nous avons travaillé ensemble pendant deux ans. Nous avons maintenant mis au point de nouveaux outils à l'intention de la communauté de la R et D. C'est un succès. Tout d'abord, parce que le taux d'observation est extraordinaire, les rapports d'impôt et les demandes de crédit de première qualité. En outre, nous atteignons maintenant notre objectif de vérification qui était de six mois.

[*Texte*]

• 1020

Also, we have identified a fast-track approach with some criteria where repeat performers of R and D who have a good track record can get their refunds within two months. This is an incredible feat that we have managed to accomplish. We could not have done it by ourselves. We needed the co-operation and involvement of the private sector, and we did.

Mr. Whittaker: Okay, let us talk about one of the things you have just brought up. You implied in your comments the public mentality, I suppose you would say, regarding an attitude toward the tax man. Part of what you have told us is tring to break down some of that mentality through proper understanding of self-assessment and compliance. Obviously over the years since taxes have come in in Canada, and certainly in every other country, there is this mentality that says as individuals we do what we can to avoid—not evade necessarily—taxation, which in some cases amounts to an evasion.

What is your department doing as far as trying to overcome that mentality? Do you have a budget? I can just give an analogy, for instance. Some 10 or 15 years ago impaired driving was accepted, for instance. Everybody went out, partied and drove home after because they needed a car the next morning. Now laws have been made stricter. There is more advertising as far as the actual laws go. There are stricter punishments and penalties meted out. There is a whole new attitude and fewer and fewer impaired drivers. Is there something you are doing or can do in the same area?

Mr. Gravel: I could lay out quite a few things. The answer is yes, but it is a multiple-approach strategy. In the past we could simply throw the book at taxpayers, impose penalties and so on and so forth and that was the end of the story. It made for a lot of upset taxpayers in this country. You cannot do this any more.

People are demanding of service. They want to understand. They want to know what their obligations and entitlements are. We have to place greater stress and due regard to fairness and rights and so on and so forth. We have achieved a balance in the tax administration today. Now, we also have to make sure that nobody out there believes that some people are getting away scot-free, so we have to do more research in compliance activities directed at specific groups. That is one.

I do not have a scientific number to give you, but I would say, on the basis of our observations, the bulk of individual taxpayers in this country are compliant taxpayers. Let us face it. It is there. It starts, I think, with information and knowledge, so we are stressing this very much.

The demographics of this country are changing dramatically, with the influx of new Canadians from every country of the world. They come from societies with different values and different systems and so on and so forth. We have to reach out to these people. How do we do that?

[*Traduction*]

Nous avons également mis au point une méthode rapide grâce à certains critères permettant d'identifier les habitués de la R et D qui n'ont pas posé de problème par le passé et qui peuvent désormais recevoir leur remboursement dans un délai de deux mois. C'est un accomplissement extraordinaire. Nous n'aurions pas pu le faire seuls. Il nous fallait pour y parvenir la collaboration et la participation du secteur privé et nous les avons obtenues.

M. Whittaker: Bon, parlons d'une chose que vous venez de mentionner. Dans vos commentaires, vous avez laissé entendre qu'il y a une certaine mentalité, pourrait-on dire, une certaine attitude du public à l'égard du fisc. Vous essayez de lutter contre cette mentalité en faisant bien comprendre le système d'autocotisation et d'observation volontaire. Depuis l'avènement des impôts au Canada, comme dans tous les autres pays, les gens ont cette mentalité qu'il faut tout faire pour essayer d'éviter de payer l'impôt, pas nécessairement de frauder, mais dans certains cas c'est pareil.

Que fait votre ministère pour lutter contre cette mentalité? Avez-vous un budget pour cela? Si vous me permettez de faire un parallèle, il y a 10 ou 15 ans, conduire avec des facultés affaiblies était une chose acceptée. Tout le monde sortait, et on prenait le volant parce qu'on avait besoin de la voiture le lendemain matin. Maintenant, les lois sont plus strictes et elles sont mieux connues. Les peines et les amendes sont plus sévères. L'attitude a changé et il y a de moins en moins de conducteurs en état d'ébriété. Est-ce que vous faites ou pouvez faire quelque chose dans le même sens?

M. Gravel: Je pourrais vous donner bien des exemples. La réponse est oui, mais nous procédons sur plusieurs plans. Avant, on pouvait se contenter de chapitrer les contribuables, de leur imposer des amendes et ça finissait là. Le résultat est qu'il y avait beaucoup de contribuables mécontents dans ce pays. On ne peut plus agir ainsi.

Les gens s'attendent à être servis. Ils veulent comprendre. Ils veulent connaître leurs droits et leurs obligations. Nous devons nous préoccuper davantage d'équité et des droits des contribuables. Nous sommes arrivés à un équilibre maintenant dans l'administration fiscale. Nous devons bien sûr veiller aussi à ce que les gens n'aient pas l'impression que certains s'en tirent à bon compte, et nous devons donc faire davantage de recherches sur les mesures d'exécution à l'intention de groupes spécifiques. C'est une chose.

Je ne peux pas vous citer de chiffres précis, mais je dirais que d'après nos observations, la grande majorité des individus sont des contribuables respectueux de la loi. Il faut le reconnaître. C'est un fait. Il faut commencer selon moi par l'information, et c'est pourquoi nous insistons énormément là-dessus.

La population du pays change énormément avec l'arrivée de nouveaux Canadiens de tous les pays du monde. Ils viennent de sociétés qui ont des valeurs et des systèmes différents. Nous devons les atteindre. Comment le faisons-nous?

[*Text*]

It will come as no surprise that since we have limited resources we are training, and we have trained last year over 7,000 volunteers, and we will exceed that number again this year for the filing season. They go out and they reach out to communities, seniors and new Canadians—we are working with ethnic associations and so on—simply to reach out to these people.

• 1025

We believe that we must maintain an appropriate enforcement balance in all that we do, because there is a ripple effect of that. We grant you we cannot measure that quite specifically.

We believe that if we have closer ties with the different segments of the taxpaying population, be they fishermen, farmers, so on and so forth, we will probably come out at the end of the day with a much more compliant segment of the taxpayer population because we will have had dialogue, and we will have put tools in the hands of these taxpayers so that they comply.

I grant you there are certain difficult sectors that need to be examined. You could ask how can you ascertain that all those out there in the private sector who derive a substantial amount of their income through tips—taxi drivers, restaurant employees and so and so forth—report adequately. I do not have a magic answer to that because it would require an incredible army of auditors just to measure it.

Maybe we need to look at alternatives to self-reporting. Some governments have looked at the deeming provision that says if you earn *x* amount of money, or if there are *x* number of sales in a particular establishment, then you are deemed to have received *x* percentage of income through tips. I do not know. We will have to look at those issues.

Mr. Whittaker: I think my point was simply that there is a mentality, something we have to look at. It is inbred in all of us throughout our lives. I do not think there is one of us sitting in this room who has not at one time looked at some way to avoid taxation, gearing up for loop holes. That is what we hire our accountants for. One of the things we look at is how to avoid taxation. It is a game.

Mr. Gravel: I think we have to make a distinction between proper, adequate, legitimate tax planning, and fraud and evasion. Every taxpayer has the right under our income tax system, using the legitimate provisions of the Income Tax Act, to minimize his or her taxes.

Mr. Whittaker: Let us talk about this fraud and evasion. One of the things the Auditor General has pointed out is that under the Income Tax Act, for the evasion of taxation, in prosecutions under the Tax Act we do not seem to ask for as great a penalty. The provisions are not there as they are in the Criminal Code for fraud. What we have specified in the Tax Act is in fact fraud. We are defrauding Revenue Canada and the Government of Canada of money that is due and owing to them under the Tax Act. Is there something that can and should be done in that area, not only in the penalties but again with respect to the mentality?

[*Translation*]

Vu le peu de ressources dont nous disposons, vous ne serez pas étonné d'apprendre que nous formons et que nous avons formé l'an dernier plus de 7,000 bénévoles; cette année, nous en formerons encore davantage pour la saison de l'impôt. Il vont dans les communautés, auprès des personnes âgées et des nouveaux Canadiens—nous travaillons en collaboration avec des associations ethniques, par exemple—simplement pour informer les gens.

Nous estimons devoir maintenir dans tout ce que nous faisons un bon équilibre d'exécution, car cela se répercute ailleurs. Bien sûr, on ne peut pas le mesurer avec précision.

Nous pensons que si nous avons des liens plus étroits avec les différents secteurs de la population des contribuables, qu'ils soient pêcheurs, agriculteurs ou autres, nous obtiendrons en fin du compte une population beaucoup plus disposée à respecter la loi car il y aura eu dialogue et nous aurons donné à ces contribuables les outils dont ils ont besoin pour respecter la loi.

Je conviens qu'il y a des secteurs plus difficiles sur lesquels nous devons nous pencher. On peut se demander comment s'assurer que tous les employés du secteur privé dont les revenus sont constitués en bonne partie de pourboires—chauffeurs de taxi, employés de restaurants et autres—les déclarent comme il se doit. Je n'ai pas de réponse toute faite parce qu'il faudrait pour y parvenir une immense armée de vérificateurs.

Peut-être qu'il faudrait envisager un autre système que l'autocotisation. Certains gouvernements se sont intéressés à la méthode du revenu estimé selon laquelle, si tel établissement enregistre tant de ventes, on estime que vous avez reçu un pourcentage *x* des recettes sous forme de pourboires. Je ne sais pas. Il faut examiner ces possibilités.

M. Whittaker: Je voulais dire qu'il y a une mentalité contre laquelle il faut lutter. Elle nous est inculquée à tous. Je crois qu'il n'y en pas un ici dans cette pièce qui n'ait pas un jour ou l'autre essayé d'éviter de payer des impôts, cherché des lacunes dans la loi. C'est la raison pour laquelle nous faisons appel à des comptables; c'est entre autres pour essayer d'éviter l'impôt. C'est un jeu.

M. Gravel: Je crois qu'il faut bien faire la distinction entre la planification fiscale légitime et la fraude et l'évasion. Dans notre régime d'impôt sur le revenu, tout contribuable a le droit d'essayer de minimiser son impôt payable dans les limites des dispositions de la Loi de l'impôt sur le revenu.

M. Whittaker: Parlons de fraude et d'évasion. Le vérificateur général a fait remarquer que la Loi de l'impôt sur le revenu ne semble pas prévoir des peines très sévères contre les fraudeurs du fisc. Les peines prévues ne sont pas aussi sévères que celles du Code criminel pour les autres fraudes. Or, il s'agit bien là aussi d'une fraude. Nous fraudons Revenu Canada et le gouvernement du Canada auxquels nous devons de l'argent en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu. Peut-on et doit-on faire quelque chose dans ce domaine, pas seulement en imposant des amendes, mais pour lutter contre cette mentalité?

[*Texte*]

I would say that part of the problem in these prosecutions is of course the same thing—we have prosecutors who are normally hired from the private sector who have some sympathy, as we all do, with people in that area, but they are in fact committing a fraud.

Mr. Gravel: This is a very important public policy issue that you raise. It is critical to the debate. I think there is a propensity to jail sentences for serious tax evaders, and at the same time there is a growing view in Canada that for these white collar crimes we should look at alternatives other than incarceration. There is a debate going on out there. Also, the sentences are ultimately handed down by the judiciary, and we have to see how it evolves. There is nothing like very, very stiff penalties. The penalties are very high for tax evasion. Let us recognize that.

• 1030

The Chairman: Thank you very much. Gentlemen, I want to compliment the members of the committee on the quality of their questions this morning. I think they are doing very well and the witnesses are responding in an excellent fashion. Mr. Speller, we will ask you to continue this magnificent process.

Mr. Speller (Haldimand—Norfolk): Thank you, Mr. Chairman, for the vote of confidence.

Mr. Gravel, the Auditor General noted something in his report in paragraph 24.69, and I will just give you a brief outline. He indicates that there is turnover in senior staff, that 38% of management employees will retire over the next five years. There has been a loss of employees to the GST organization, as well over 200 people have gone there. Can you tell me what effect this is having on your output?

Mr. Gravel: None of this is in any way, shape or form deleterious to the organization. We are totally committed to a very aggressive and comprehensive human resource management strategy for the department. Mr. Speller, I do not think we can be a credible tax administration if we do not have competent, well-trained and motivated employees, be they auditors or whatever other kind of professionals we have in the department.

In the past it has been a career department, and people have been with the department for 30, 35, even 40 years. It so happens now that some of the very good first-rate people whom we have in the senior levels have reached the moment where they wish to retire. It is a loss for us because of the intellectual *réservoir* and expertise. At the same time, it is an opportunity for the younger people who are aspiring to become senior managers to take over. This is a fact of life, and it is happening.

The Auditor General has pointed out that, yes, we have lost some people to the GST operation—I would say roughly about 250. The fact of the matter is that nonetheless we have no vacant auditor positions at the moment. Our attrition rate in the Toronto area has decreased because it is a very competitive area, therefore we are losing far fewer people than in the past.

[*Traduction*]

Un élément du problème dans ces poursuites c'est que les procureurs viennent généralement du secteur privé et ont une certaine compréhension à l'égard de ces gens qui, en fait, commettent une fraude.

M. Gravel: Vous soulevez là une question de politique très importante. C'est un élément critique du débat. On a tendance à condamner les grands fraudeurs à la prison, alors qu'en même temps il y a de plus en plus de gens au Canada qui estiment qu'il faudrait envisager d'autres peines que l'incarcération pour les criminels au col blanc. Il y a débat sur la question. En outre, ce sont les juges qui décident des peines et nous devrons attendre de voir comment cela évoluera. Rien n'est aussi efficace que l'imposition de peines très sévères. Et elles sont très sévères pour l'évasion fiscale. Il faut le reconnaître.

Le président: Merci beaucoup. Messieurs, je tiens à féliciter les membres du comité pour la qualité des questions qu'ils posent ce matin. Ils s'en tirent très bien et les réponses des témoins sont excellentes. Monsieur Speller, à vous de continuer sur cette belle lancée.

M. Speller (Haldimand—Norfolk): Merci, monsieur le président, de cette confiance.

Monsieur Gravel, le vérificateur général fait remarquer au paragraphe 24.69 de son rapport qu'il y a un important roulement parmi les hauts fonctionnaires, que 38 p. 100 des employés au niveau des gestionnaires prendront leur retraite au cours des cinq prochaines années. Le ministère a perdu un certain nombre d'employés qui sont partis à la TPS, plus de 200 d'entre eux. Pouvez-vous me dire quel effet cela a sur votre production?

M. Gravel: Rien de tout cela ne nous fait du tort de quelque manière que ce soit. Le ministère s'est fermement engagé dans une stratégie dynamique et globale de gestion des ressources humaines. Monsieur Speller, nous ne serions pas une organisation fiscale crédible sans des employés compétents, bien formés et motivés, qu'ils soient des vérificateurs ou autre professionnels.

Autrefois, les gens fisaient carrière dans ce ministère et nous avons des gens qui sont avec nous depuis 30, 35 et même 40 ans. Il se trouve maintenant que certains excellents éléments des échelons supérieurs souhaitent prendre bientôt leur retraite. C'est un perte pour nous du point de vue de l'expérience et du réservoir intellectuel, mais en même temps cela donne aux jeunes qui visent la haute administration la possibilité de faire leur chemin. La vie est ainsi faite.

Le vérificateur général a fait remarquer que oui, nous avons perdu à peu près 250 personnes qui sont parties aux opérations de la TPS. Il n'en reste pas moins que nous n'avons aucun poste de vérificateur vacant actuellement. Le taux d'attrition a diminué dans la région de Toronto car c'est une zone très compétitive, et donc nous perdons moins de gens que par le passé.

[*Text*]

We have a very aggressive university graduate recruitment program. We are devoting at least a day a month—that is, my senior management committee meeting my ADMs from the regions and head office—addressing human resource management issues. We have been developing for the last year or so an EDP system to help us bring together the various streams of human resource management—assessing, training needs, career aspirations, career development, and so on and so forth. Now we have in our hands what is essential to support a first-rate work force in the department.

Mr. Speller: I guess the one criticism that Mr. Dye had of you, stated in paragraph 24.37 of his report, was that when these new resources became available to your department, you really did not allocate them in certain areas of collection. In fact, when you got a number of people. . ."in July 1989 the Treasury Board approved an increase of 750 person-years". My concern is with person-years. Maybe the Auditor General can explain this better, but in the end additional resources were provided but they were not put into the areas where they were supposed to go.

Mr. Gravel: We were talking about people and now we are talking about person-years. It is true that at a very difficult time for the government we were successful in obtaining additional person-years which we wanted to direct specifically to the audit area.

• 1035

That was assuming all things remained equal and we would be able to be resourced for additional workload increases or new policy-driven initiatives—pension reform, the eventual administration of the goods and servicves tax credit, and so on and so forth. But the fact is that, like every other department, we have had to undergo a five-year person-year reduction plan, and we have also not been fully resourced as we would have liked, so we have had to absorb workload increases and so on. This forced us to reallocate the person-years—not the people, but the person-years—to other functions. If we do not answer the phones, the taxpayers will be knocking on their MP's door and you will be knocking my door down in order to provide the right service. The show must go on. We have to make those adjustments from time to time.

The Chairman: Mr. Speller, may I suggest you have the Auditor General comment on that as well.

Mr. Dye: My analysis, Chairman, would be that there is a net decrease in resources and no apparent increase in any coverage, even though there was an increase of some 750 person-years made available for enforcement. The reality is fewer resources and no perceived increase in coverage.

Mr. Speller: That is what I thought you were getting at.

[*Translation*]

Nous avons un programme extrêmement dynamique de recrutement des diplômés universitaires. Nous consacrons au moins un jour par mois—je veux dire le comité de la haute administration, les sous-ministres adjoints des régions et de l'administration centrale—consacrent au moins un jour par mois aux problèmes de gestion des ressources humaines. Depuis un an environ, nous mettons sur pied un système de TED pour nous aider à coordonner les diverses filières de gestion des ressources humaines—évaluations, besoin de formation, aspirations professionnelles, développement professionnel, et autres. Nous avons maintenant en main les outils essentiels pour appuyer un personnel de première qualité.

M. Speller: Une critique qu'exprime M. Dye au paragraphe 24.37 de son rapport c'est que lorsque votre ministère a obtenu de nouvelles ressources, vous ne les avez pas vraiment affectées dans certains secteurs de la perception. En fait, lorsque vous avez obtenu un certain nombre de personnes «en juillet 1989, le Conseil du Trésor a approuvé une augmentation de l'effectif de 750 années-personnes». Je parle maintenant des années-personnes. Le vérificateur général pourrait peut-être mieux l'expliquer, mais vous avez fini par obtenir des ressources supplémentaires que vous n'avez pas affectées là où elles devaient l'être.

M. Gravel: Nous parlions de personnes et maintenant nous parlons d'années-personnes. Il est vrai qu'en une période très difficile pour le gouvernement, nous avons réussi à obtenir des années-personnes supplémentaires que nous entendions affecter directement au secteur de la vérification.

C'était à la condition que rien ne change et que nous puissions obtenir des ressources pour les augmentations de charge ou les nouvelles initiatives comme la réforme du Régime des pensions, l'administration des crédits au titre de la taxe sur les produits et services, et autres. Mais le fait est que comme tous les autres ministères, nous avons dû mettre en action un plan quinquennal de réduction des années-personnes et nous n'avons pas non plus obtenu toutes les ressources que nous aurions souhaitées, et il a donc fallu absorber les augmentations de la charge de travail. Cela nous a obligés à réaffecter les années-personnes—pas les employés, mais bien les années-personnes—à d'autres fonctions. Si nous ne répondons pas au téléphone, les contribuables iront se plaindre à leur député et vous viendrez m'enjoindre de continuer à offrir le service. Il faut aller de l'avant. Ce sont des ajustements qu'il faut faire de temps à autre.

Le président: Monsieur Speller, je voudrais que le vérificateur général réponde aussi.

M. Dye: Monsieur le président, d'après mon analyse il semble qu'il y ait eu une baisse nette de ressources sans hausse apparente du nombre de déclarations vérifiées, en dépit des 750 années-personnes supplémentaires accordées à l'exécution. Le fait est qu'il y a moins de ressources et pas d'augmentation apparente des mesures d'exécution.

M. Speller: C'est ce à quoi il me semblait que vous vouliez arriver.

[*Texte*]

You are reporting to Parliament now. The Auditor General said in paragraph 24.84 that he found the department does not account for the use of all resources allocated to any given activity. In fact, I think he said there was an incomplete explanation of the use of 5,286 person-years in audits for 1990 and 1991.

Mr. William Crandall (Assistant Deputy Minister, Finance and Administration, Revenue Canada Taxation): It is just a question of selection in terms of what we pick and what we can use. We cannot use all the information we have available. We have to decide what is the best information we can use, otherwise our Part III would be incredibly big and bulky and not of much utility.

We have agreed with the Auditor General that we will take a look at this and attempt to respond to his particular observation. We have no problem coming up with the information we need. We can account for every single person-year in each activity. We do have a problem with making the decision as to what is the best information for Parliament. We can report on all the person-years, but we historically focus, for one reason or another, on those person-years related to direct audit and direct compliance coverage. We can, and we will next time we do our Part III, make available information on all the person-years, including the person-years in our indirect activities and our indirect coverage. If we were to put out every piece of information on every single resource we have, we would have a Part III that is six or eight inches thick instead of the one we have now.

Mr. Speller: There is also a question of whether there is a good enough explanation for your fluctuations in enforcement results. One year you are going up, the next year you are coming down. Is there any reason for this?

• 1040

Mr. Crandall: We did accept, and it was quite a valid criticism, that we did not have the complete, consistent base in our statistics in terms of the components of the additional tax assessed and other items the AG is referring to, but that is a question of completeness. Our comparisons from one year to the next are consistent, and they are a match. They are a comparison of apples to apples. Again, it is a question of how much information you can put in the document, and we have quite a variety of information available.

Mr. Speller: Mr. Dye, I take it other departments do put the information in the documents. Is this unusual for a department not to put this information in the report?

Mr. Dye: Chairman, I guess my observation would be that the quality of information in Part III is mixed. Some departments are better than others. As you know, we have been encouraging that parliamentarians get adequate information.

[*Traduction*]

Vous rendez maintenant compte au Parlement. Le vérificateur général dit au paragraphe 24.84 que le ministère ne rend pas compte de toutes les ressources affectées à une activité donnée. En fait, il dit il me semble que l'on n'a pas totalement expliqué l'utilisation de 5,286 années-personnes au secteur des vérifications en 1990 et 1991.

M. William Crandall (sous-ministre adjoint, Finances et administration, Revenu Canada, Impôt): C'est une question de choix lorsque nous déterminons ce que nous pouvons utiliser. Nous ne pouvons pas utiliser toute l'information disponible. Nous devons décider quelles sont les meilleures informations, sinon notre partie III serait énorme et peu utile.

Nous sommes convenus avec le vérificateur général que nous allons revoir ce problème et essayer d'y apporter une solution. Nous n'avons aucune difficulté à obtenir les informations dont nous avons besoin. Nous pouvons rendre compte de chaque année-personne dans chaque activité. Mais nous avons de la difficulté à décider quelle est la meilleure information à présenter au Parlement. Nous pouvons faire rapport sur toutes les années-personnes, mais traditionnellement, pour une raison ou une autre, nous concentrons notre attention sur les années-personnes reliées aux activités directes de vérification et d'observation. Nous pouvons—c'est ce que nous ferons à la prochaine partie III—vous donner l'information sur toutes les années-personnes, y compris celle reliée aux activités indirectes. Si nous devions donner toutes les informations sur toutes nos ressources, notre partie III aurait six ou huit pouces d'épaisseur.

M. Speller: Il n'est pas certain non plus que vous ayez suffisamment bien expliqué les fluctuations dans les résultats des mesures d'exécution. Ils montent une année et baissent l'année suivante. Avez-vous une explication?

M. Crandall: Nous avons reconnu—la critique était fondée—que nous n'avions pas une base complète et cohérente de statistiques sur les cotisations supplémentaires et autres éléments que mentionne le vérificateur général, mais elles sont seulement incomplètes. Nos comparaisons d'année en année sont cohérentes, elles correspondent. On compare des pommes à des pommes. Encore une fois, il faut savoir combien d'informations vous voulez que le document contienne, et nous avons toute une variété d'informations disponibles.

M. Speller: Monsieur Dye, j'imagine que les autres ministères incluent ces informations dans leurs documents. Est-ce inhabituel qu'un ministère n'inclue pas cette information dans son rapport?

M. Dye: Monsieur le président, je dirais que la qualité de l'information contenue à la partie III est inégale. Certains ministères font mieux que d'autres. Comme vous le savez, nous les encourageons à fournir aux parlementaires des informations acceptables.

[*Text*]

In this particular case, you have over half of the people in audit unaccounted for. They are doing other things, such as training, I suppose, and other types of overhead activities in the indirect audit activities. I think you are entitled to know how it all sums up if they ask for 5,000 plus people and what they do. I think the department just said they were going to correct that next year, so it seems to be a reasonable explanation.

Mr. Gravel: Mr. Chairman, let me just quickly respond by saying that we will provide whatever information will be helpful to the committee and to Parliament. We have nothing to hide. The fact of the matter is that I would not want you, Mr. Speller, to think that all of a sudden we lost 2,000 *x* PYs somewhere in the system. They were all directed in support of the audit function. In the audit function you have direct time involved, but there are also support services, training and so on. It is all directed at the enforcement function.

As a matter of fact, we are segregrating audit today, but as I mentioned earlier, we have to look at the whole spectrum of enforcement activities to have a true picture of the level of penetration of the department in terms of verification of tax returns. It starts at the assessment stage and the office examination stage. Then we do matching and the computer draws profiles of returns for specific review and so on. There is, nonetheless, a lot of coverage over and above direct audits.

Mr. Speller: This is more of a local question. In exhibit 24.8 of his report, the Auditor General says that an individual in Ontario has twice as high a chance of an enforcement action than, let us say, in the Maritimes. I am wondering why this is so.

Mr. Gravel: I think it has to do with the type of business and the type of activity.

Mr. Speller: Can you explain that a little further?

Mr. Gravel: I just want to give you some numbers. In Ontario there is obviously a fairly large concentration of corporations, particularly in the Toronto area. They are the T2 filers. For that category of people with gross incomes of $200 million or more, we actually audit 100%. We visit them every two years, but we do two years at a time. The level of audit for that type of business and activity is of course much larger than for fishermen or farmers in other regions of the country.

What we have tried to do, and I think the Auditor General points this out in his report, is maintain a relative presence while allocating and targeting our resources to where the pay-off is bigger because of the complexity and the amounts involved. We have successfully done that, I submit.

• 1045

The Chairman: Mr. Gravel, as you know, accountability, performance, and efficiency or effectiveness are the key words on this committee, and that is why you are getting these very succinct questions this morning. I am sure the members are trying to put in place some very cogent questions that are going to spell that out in the long run.

[*Translation*]

Dans ce cas particulier, on n'a pas rendu compte de plus de la moitié du personnel de la vérification. Ces gens-là font autre chose, de la formation, je suppose, et d'autres activités générales reliées aux activités de vérification indirecte. Il me semble que vous avez le droit de demander des comptes et de savoir ce qu'ils font quand on vous demande plus de 5,000 personnes. Le ministère a fait savoir, il me semble, qu'il entend corriger la situation l'an prochain, et cela me paraît satisfaisant.

M. Gravel: Monsieur le président, permettez-moi d'intervenir rapidement pour dire que nous fournirons toute l'information qui peut être utile au comité et au Parlement. Nous n'avons rien à cacher. Je ne voudrais pas, monsieur Speller, que vous pensiez que nous avons subitement perdu quelque 2,000 années-personnes quelque part. Tout le monde travaille à la vérification. Il y a des activités directes, mais aussi des services de soutien, de formation et autres. Tout cela est relié à la fonction exécution.

Et d'ailleurs, nous parlons aujourd'hui de la vérification comme d'un élément distinct, mais comme je l'ai dit plus tôt, c'est l'ensemble des activités d'exécution qu'il faut considérer pour se faire une idée juste de l'étendue des activités de vérification du ministère. Elles commencent avec l'étape de la cotisation et de l'examen au bureau. Nous faisons ensuite un rapprochement, et l'ordinateur dessine le profil des déclarations à vérifier. Mais l'activité va bien au-delà des vérifications directes.

M. Speller: Maintenant, une question d'intérêt plus local. A la pièce 24.8 du rapport, le vérificateur général dit qu'un habitant de l'Ontario a deux fois plus de probabilité de faire l'objet d'une vérification qu'un habitant, par exemple, des Maritimes. Je me demande pourquoi.

M. Gravel: C'est en raison du type d'entreprise et d'activité.

M. Speller: Pourriez-vous être plus précis?

M. Gravel: Je vais vous donner quelques chiffres. En Ontario, il y a évidemment beaucoup plus de sociétés, surtout dans la région de Toronto. Leurs déclarations sont des T2. Pour cette catégorie de contribuables déclarant des revenus bruts de 200 millions de dollars ou plus, nous vérifions à 100 p. 100. Nous allons leur rendre visite tous les deux ans, mais nous couvrons les deux années. Le taux de vérification pour ce genre d'entreprise et d'activité est bien sûr beaucoup plus élevé que pour un pêcheur ou un agriculteur d'une autre région.

Comme le signale, je crois, le vérificateur général dans son rapport, nous avons essayé de maintenir une présence relative tout en concentrant nos ressources dans les secteurs les plus payants en raison de la complexité et des sommes en jeu. Je dirais que nous y sommes parvenus.

Le président: Monsieur Gravel, comme vous le savez, responsabilité, rendement, efficience et efficacité sont des mots clés ici, et c'est la raison pour laquelle les questions sont si succinctes ce matin. Je suis sûr que les députés s'efforcent de préparer des questions pertinentes qui finiront par le faire ressortir.

[*Texte*]

We have about ten minutes left, because another committee will be coming in here at 11 a.m. So I am going to recognize Mr. Wilson first and then Mr. Bellemare to finish it off, which will give you about five minutes each.

Mr. Bellemare: Would this mean that we can ask Mr. Gravel to come back?

The Chairman: Oh, yes, we will have another meeting on this.

Mr. Wilson: I would just like to carry on with the recommendations the Auditor General made in chapter 24. In our first round we canvassed this idea of increased use of magnetic media. The second of the recommendations involved the reporting of more types of financial transactions, if I recall. I think reference was made to the situation in the United States, where I gather there is a requirement that payments to contractors be reported in some fashion.

Is consideration being given to that in this country, and to other similar methods of reporting more areas of activity?

Mr. Gravel: The answer is yes. Let me explain.

First of all, we are in the process of carrying out a review of the success of the new reporting requirements introduced recently by way of legislation. The basis of that analysis may lead to some further strengthening or some changes to those reporting requirements. I would be pleased to report back to this committee at some point in time if you were interested in that.

We are also hoping to complete very shortly a review of treasury bills reporting. We are having consultations with financial institutions and our colleagues in the Department of Finance with regard to the reporting of large cash transactions. Is there a good way in Canada to get at money laundering, for instance, without going into the very difficult situation the IRS in the U.S. faces, where they are getting all of this reporting and simply cannot manage the flow of information? Plus the fact that there are all sorts of ways around cash transaction reporting, of course, if you have a certain threshold where people simply shop around, they have different bank accounts and they make deposits below a certain threshold. This happens. So there are ways around that.

We want also to examine closely with the industry and with our colleagues in Finance the need, if any, and the best way to report on transactions in the construction sub-trades. A lot of it is cash of course, and we will see whether we may not be able to get at this through some reasonable means.

One thing I do not know at present—we will have to monitor that very closely—is if and when the goods and services tax comes into effect this may have a fairly positive impact on further reporting. As you know, Mr. Wilson, we already have, in the draft legislation before Parliament now, appropriate provisions that will provide for the exchange of information between those who will administer the GST and ourselves on the income tax side.

[*Traduction*]

Il nous reste une dizaine de minutes, car un autre comité doit venir dans cette salle à 11 heures. Je vais donner la parole d'abord à M. Wilson, puis, pour conclure, à M. Bellemare; vous aurez donc chacun environ cinq minutes.

M. Bellemare: Cela veut-il dire que nous pourrons demander à M. Gravel de revenir?

Le président: Oh, bien sûr, nous aurons une autre réunion sur ce sujet.

M. Wilson: Je voudrais rester sur le sujet des recommandations qu'a présentées le vérificateur général au chapitre 24. Au premier tour de questions, nous avons examiné la possibilité d'accroître l'utilisation des supports magnétiques. La deuxième recommandation, si je me souviens bien, portait sur la déclaration d'un plus grand nombre de transactions financières. On a fait référence, je crois, à la situation aux États-Unis, où les versements faits à des entrepreneurs indépendants doivent être déclarés.

A-t-on envisagé cette possibilité ici, ou d'autres méthodes semblables visant la déclaration d'un plus grand nombre d'activités?

M. Gravel: Oui. Permettez-moi de m'expliquer.

Tout d'abord, nous avons entrepris une étude pour déterminer le succès des nouvelles exigences législatives en matière de déclaration. Selon les résultats de cette analyse, nous pourrions envisager d'imposer des exigences plus strictes ou de modifier les exigences de déclaration. Si la question vous intéresse, je me ferai un plaisir de revenir plus tard devant le comité présenter un rapport.

Nous espérons également terminer sous peu une étude concernant la déclaration des bons du Trésor. Nous sommes en consultation avec les institutions financières et nos collègues du ministère des Finances à propos de la déclaration d'importantes transactions en espèces. Le Canada peut-il s'attaquer au blanchiment d'argent illégal, par exemple, sans être confronté aux difficultés que rencontre l'IRS aux États-Unis, où l'on n'a tout simplement pas les moyens de gérer le flot d'informations reçues? Et puis, il y a toutes sortes de moyens de contourner la déclaration des mêmes transactions au comptant; si l'on a un certain seuil, les gens ouvrent plusieurs comptes bancaires et font des dépôts inférieurs au seuil fixé. Cela arrive. Il y a donc moyen de contourner cette réglementation.

Nous voulons également voir avec les secteurs intéressés et nos collègues des Finances s'il conviendrait de réglementer, et comment, la déclaration des transactions avec les sous-traitants dans le bâtiment. Les transactions se font souvent en espèces, et nous allons voir s'il y a un moyen raisonnable de s'attaquer au problème.

Ce que je ne sais pas encore—et nous allons surveiller la situation de très près—c'est si l'introduction de la taxe sur les produits et services aura une incidence plutôt positive sur les déclarations. Comme vous le savez, monsieur Wilson, le projet de loi soumis au Parlement contient des dispositions devant permettre l'échange d'information entre les administrateurs de la TPS et nous-mêmes, du côté de l'impôt sur le revenu.

[*Text*]

Mr. Wilson: Another area that occurs to me under this heading is the matter of—what should we call it?—tattling. I believe that in the United States the IRS pays informers. Does that in fact still go on? I am wondering what is the experience there. I am harkening back; I think Mr. Dye had a suggestion for a fraud hot line, which was met with, shall we say, a less than enthusiastic reception in some quarters. I wonder whether there is something similar in the United States relating to income tax allegations, and whether the authorities make payments, based on the amount that is collected. Is that type of system being contemplated in your department?

• 1050

Mr. Gravel: No, we are not contemplating introducing a system of paid informants to chase tax fraud. We believe the system we have in place at the moment works reasonably well. We do receive leads from time to time. Some are anonymous; others are simply clearly identified. We track every lead, and we do investigate.

Mr. Wilson: What is the system in the United States?

Mr. Gravel: I was not aware, Mr. Wilson, that the IRS had a system to pay informants. I can inquire.

Mr. Dye: They do.

Mr. Wilson: Just as an aside, Mr. Dye, do you have any further comment on that system in the United States? Is it something that is viewed with favour? Is it considered a necessary component of the enforcement process?

Mr. Dye: I do not know, but I could ask Mr. Ralston, who has looked into some of the United States' processes.

Mr. Wilson: I think we are going to have another session on this topic and you might want to defer until that time. I am just curious. I am certainly not advocating it. I think I have rather a dislike for that sort of approach, but I am curious about it.

I think there were two more recommendations in chapter 24. One related to more research on compliance. I think Mr. Gravel, in his statement, referred to a tripling of research capability. I want to ask him how and in what way that is being carried on.

The final recommendation related to the audit file selection. I think the Auditor General observed that 25% of the files come up dry. Perhaps there might be a better way of selection. Perhaps Mr. Speller has hit upon it. If you concentrate the firepower on southern Ontario, especially those nasty corporations and those really nasty multinational ones, perhaps that is the answer. Can you comment on the research on compliance and on audit file selection?

Mr. Robert Roy (Assistant Deputy Minister, Taxation Programs Branch, Revenue Canada): We have increased our study of the file selection process. As Mr. Kenneth Dye has mentioned, we have a computer selection of files for audit. We will examine the results of this particular file selection system. We have increased the number of employees in the area from 3 to 12 to examine the file selection process more closely.

[*Translation*]

M. Wilson: Un autre élément dans ce domaine est celui de—comment dire?—rapportage. Je crois qu'aux États-Unis, l'IRS paie des informateurs. Cela se fait-il encore? Je me demande comment cela se passe là-bas. J'en reviens toujours à la même chose; il me semble que M. Dye avait proposé la création d'une ligne ouverte, proposition qui avait été assez fraîchement accueillie, disons, dans certains milieux. Je me demande si ce genre de chose existe aux États-Unis pour l'impôt sur le revenu et si les autorités versent aux informateurs un pourcentage de l'impôt perçu. Votre ministère envisage-t-il de mettre en place ce genre de système?

M. Gravel: Non, nous n'envisageons pas d'utiliser des informateurs payés pour attraper les fraudeurs du fisc. Nous estimons que le système en place actuellement donne d'assez bons résultats. Nous recevons de temps en temps des informations. Certaines sont anonymes, d'autres sont clairement identifiées. Nous les recevons toutes et faisons enquête.

M. Wilson: Comment fait-on aux États-Unis?

M. Gravel: Je ne savais pas, monsieur Wilson, que l'IRS payait des informateurs. Je peux me renseigner.

M. Dye: C'est le cas.

M. Wilson: Juste pour faire une parenthèse, monsieur Dye, avez-vous d'autres informations sur le système américain? Est-ce que cela paraît être une bonne idée? Est-ce considéré comme un élément nécessaire du processus d'exécution?

M. Dye: Je ne sais pas, mais je pourrais demander à M. Ralston, qui a étudié la méthode utilisée aux États-Unis.

M. Wilson: Comme nous allons avoir une autre réunion sur ce sujet, on peut peut-être attendre jusque-là. C'est par simple curiosité. Ce n'est pas une méthode que je recommande. Elle me déplaît plutôt, mais je suis curieux.

Il y avait deux autres recommandations, je crois, au chapitre 24. On recommandait notamment que l'on fasse davantage de recherche sur l'observation. M. Gravel, dans sa déclaration, a parlé de tripler la capacité de recherche. J'aimerais qu'il nous dise comment on s'y prend.

La dernière recommandation porte sur la sélection des dossiers à vérifier. Le vérificateur général a fait remarquer que 25 p. 100 des vérifications ne donnent rien. Il existe peut-être une meilleure méthode de sélection. M. Speller l'a peut-être découverte. Si vous concentrez toute votre artillerie sur le Sud de l'Ontario, et plus spécialement sur ces méchantes sociétés et sur les horribles multinationales, vous avez peut-être trouvé la solution. Pouvez-vous dire quelques mots de la recherche sur l'observation et de la sélection des dossiers à vérifier?

M. Robert Roy (sous-ministre adjoint, Direction générale des programmes fiscaux, Revenu Canada): Nous avons élargi notre étude du processus de sélection des dossiers. Comme l'a dit M. Kenneth Dye, nous avons un système de sélection par ordinateur. Nous allons examiner les résultats que donne ce système. Nous avons augmenté de 3 à 12 le nombre d'employés chargés d'étudier plus précisément le processus de sélection des dossiers devant faire l'objet d'une vérification.

[*Texte*]

Furthermore, we are looking at the fact that in 25% of the audits we do there are no changes. When we do an audit, the selection is done through a computer with some human review of the file. If there are no changes after the audit is completed, it indicates that some taxpayers are complying with the law and have paid their fair share of the tax.

But we are looking at this aspect to see if we can improve this process so that the files we select for audit have a potential increase in income.

• 1055

The other aspect we are looking at is the penalty area, to see if we could examine the types of taxpayers who do not comply with the law, to see if we could recommend some further changes to the penalty system. We are also looking at the allocation of resources within the compliance area or the enforcement area. Those are the areas we intend to improve over the next five years in the research area.

The Chairman: Mr. Wilson a while ago mentioned the review of new reporting requirements under recent legislation. I am not sure that anything concrete came out of that at the time. Was there any commitment to give you a report on that?

Mr. Gravel: I said, Mr. Chairman, that we are now reviewing the functioning of these new reporting provisions. Once we have concluded our study we would be pleased to share this with the committee.

The Chairman: If you would at that time send it to the clerk of our committee, the clerk will immediately distribute it to all members of the committee.

Mr. Bellemare has a rather lengthy question. I have suggested to him that, in view of the time, he put his question on the record of the meeting and the deputy minister and his staff can respond to him in writing, or send it to the committee clerk who will distribute it to all members of the committee, with the understanding that both these answers would be included in the next report of the meeting with National Revenue. Is that satisfactory to everybody?

Mr. Wilson: I assume that we will be having another meeting on this topic with these witnesses prior to any report.

The Chairman: Right. Put it in the testimony. That is what I really mean.

Mr. Bellemare: My question is addressed to both the Deputy Minister, Mr. Gravel, and to the Auditor General. I would like to get the answer sent to me, and I would also like to see the committee get the answer.

In the Auditor General's report, paragraph 24.37 says that 750 PYs were approved for 1991 by Treasury Board for enforcement. This is a five-point question. My second point is that I can only find 465 in Part III of the estimates 1990-91, at page 10, for enforcement programs. Where did the other 285 PYs go? That is 750 less 465.

[*Traduction*]

En outre, nous examinons le fait que 25 p. 100 des vérifications n'aboutissent à aucun changement. Quand nous faisons une vérification, la sélection est faite par ordinateur, et il y a ensuite une étude manuelle du dossier. S'il n'y a aucun changement au terme de la vérification, cela montre que les contribuables respectent la loi et ont payé leur juste cotisation.

Mais nous essayons de voir si nous pouvons améliorer le processus afin de sélectionner des dossiers présentant un meilleur potentiel de cotisation additionnelle.

Nous nous penchons également sur la question des pénalités pour voir quel genre de contribuables n'observent pas la loi, afin de déterminer si de nouveaux changements devraient être apportés au régime des pénalités. Nous étudions également l'affectation des ressources au sein des secteurs de l'observation et de l'exécution. Nous entendons apporter là des améliorations dans le domaine de la recherche au cours des cinq prochaines années.

Le président: Il y a quelques instants, M. Wilson parlait d'une étude des nouvelles exigences législatives en matière de déclaration. Je ne sais pas si cela a donné quelque chose de concret. S'était-on engagé à vous présenter un rapport là-dessus?

M. Gravel: Monsieur le président, j'ai dit que nous étudions le fonctionnement de ces nouvelles dispositions en matière de déclaration. Lorsque notre étude sera terminée, nous viendrons volontiers vous en faire part.

Le président: Pourriez-vous l'envoyer au greffier du comité, qui la fera immédiatement distribuer à tous les membres?

La question de M. Bellemare est longue. Je lui ai proposé, vu l'heure qu'il est, de la lire pour le compte rendu, et le sous-ministre et ses assistants pourraient lui répondre par écrit, ou envoyer la réponse au greffier du comité, qui la fera distribuer à tous les membres; il est bien entendu que ces réponses figureront dans le prochain rapport de la réunion avec Revenu Canada. Cela vous convient-il?

M. Wilson: J'imagine que nous allons avoir une autre réunion sur ce sujet avec les témoins avant de présenter un rapport.

Le président: C'est juste. Je vous ai dit que ce serait inscrit dans le compte rendu.

M. Bellemare: Ma question s'adresse à la fois au sous-ministre, M. Gravel, et au vérificateur général. J'aimerais que vous m'envoyiez la réponse et que vous la fassiez parvenir également au greffier du comité.

Au paragraphe 24.37 de son rapport, le vérificateur général dit qu'en 1991, le Conseil du Trésor a approuvé 750 années-personnes supplémentaires pour le secteur de l'exécution. Ma question a cinq points. Le deuxième point est qu'à la Partie III du Budget de 1990-1991, page 10, je ne trouve que 465 années-personnes pour les programmes d'exécution. Où sont passées les 285 autres; c'est-à-dire 750 moins 465?

[*Text*]

In Part III, from 1989-90, 1990-91, figure 17, on page 41, for 1990-91 estimates I come up with a decrease of 4.8 PYs. Then going through all the tables this adds up to only 313 PYs instead of 465. Where did the other 152 PYs go?

Treasury Board gave you authority for 750 PYs approved by Parliament in order to address the enforcement problem. The estimates for 1990-91 should show 750 PYs instead of 465, but they eventually ended up with 313.3 PYs, according to the department's own productivity tables. Where did 437 PYs go from the main estimate book? That is my calculation of 750 less 437 equals 313.3

How can you do enforcement when resources appear—and I repeat, appear, because this is what I read in Part III—to be diverted, that is to say, have disappeared?

• 1100

My main concern is—and I am asking both the Auditor General and the deputy minister for their opinion on this latter one—resources are approved by Parliament and do not appear—underline "do not appear"—to be used for the purpose for which they were approved by Parliament; that is, enforcement. Where were they diverted? Is this not misleading Parliament? Is this legal? This is my question: is it legal to mislead Parliament through Part IIIs?

The Chairman: Mr. Gravel, after all those questions, I am sorry you are left hanging in the breach, but I can assure you you will have your say at a later date, if you want to comment on it at the next meeting. At least you will be given an opportunity to respond in writing and it will be printed in the *Minutes of Proceedings and Evidence* of the next meeting as well.

Thank you very much for attending. I appreciate the forthrightness of the witnesses this morning, and that of the Auditor General.

The meeting is adjourned.

[*Translation*]

À la Partie III, page 46, tableau 17, d'après la comparaison entre les années 1989-1990, 1990-1991, il y a une diminution de 4,8 années-personnes. Si l'on additionne les chiffres des tableaux, on obtient 313 années-personnes au lieu de 465. Où sont passés les 152 autres?

Le Conseil du Trésor vous a accordé 750 années-personnes, avec l'approbation du Parlement, pour résoudre vos problèmes dans le domaine de l'exécution. Au budget de 1990-1991, on devrait voir 750 années-personnes, et non pas 465, et pourtant, on finit par n'en avoir plus que 313,3, selon les propres tableaux de productivité du ministère. Où sont passées les 437 années-personnes qui ont disparu du budget? C'est la différence entre 750 et 437.

Comment pouvez-vous vous acquitter de votre mission d'exécution quand les ressources semblent—et je dis bien «semblent», car c'est ce que je comprends à la lecture de la Partie III—avoir été détournées, ou plutôt avoir disparu?

Ce qui m'inquiète surtout—et je m'adresse à la fois au vérificateur général et au sous-ministre—c'est que des ressources approuvées par le Parlement ne semblent pas—et je souligne «ne semblent pas»—avoir été utilisées aux fins pour lesquelles le Parlement les avait autorisées, soit pour l'exécution. Où sont-elles passées? Est-ce que cela ne revient pas à tromper le Parlement? Est-ce légal? Voilà ma question: est-il permis de tromper le Parlement dans la Partie III du Budget?

Le président: Monsieur Gravel, après tant de questions, je suis désolé de vous laisser en suspens, mais je vous promets que vous pourrez dire votre mot plus tard, si vous voulez intervenir à la prochaine réunion. Vous aurez au moins l'occasion de répondre par écrit, et la réponse paraîtra dans les *Procès-verbaux et témoignages* de la prochaine réunion.

Je vous remercie d'être venus, et je remercie les témoins, ainsi que le vérificateur général, de leur franchise.

La séance est levée.

MAIL ➤ POSTE
Canada Post Corporation/Société canadienne des postes
Postage paid | Port payé
Lettermail | Poste-lettre

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communications Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From the Office of the Auditor General of Canada:

Kenneth M. Dye, Auditor General.

From the Department of National Revenue, Taxation:

Pierre Gravel, Deputy Minister, Taxation;

William Crandall, Assistant Deputy Minister, Finance and Administration;

Robert Roy, Assistant Deputy Minister, Taxation Programs Branch.

TÉMOINS

Du Bureau du vérificateur général du Canada:

Kenneth M. Dye, vérificateur général.

Du ministère du Revenu national (Impôt):

Pierre Gravel, sous-ministre, Impôt;

William Crandall, sous-ministre adjoint, Finances et administration;

Robert Roy, sous-ministre adjoint, Direction générale des programmes fiscaux.



Available from Canada Communication Group — Publishing,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Government Publications

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 43

Wednesday, December 12, 1990
Tuesday, December 18, 1990

Chairman: Len Hopkins

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 43

Le mercredi 12 décembre 1990
Le mardi 18 décembre 1990

Président: Len Hopkins

Minutes of Proceedings and Evidence on the Standing Committee on

Public Accounts

Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des

Comptes publics

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(3), consideration of Audit Notes 3.125 to 3.142 – Department of Transport (Canadian Coast Guard) contained in the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1990

Consideration of the Draft Report relating to the Department of External Affairs contained in the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1990

INCLUDING:

The Eighth Report to the House (Ministerial Travel)

The Ninth Report to the House (Department of External Affairs Employees' advances)

CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(3) du Règlement, étude des notes de vérification numéros 3.125 à 3.142 du ministère des Transports (La Garde côtière canadienne) contenues dans le Rapport du vérificateur général pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 1990

Étude d'une ébauche de rapport ayant trait au ministère des Affaires extérieures contenue dans le Rapport du vérificateur général pour l'année fiscale se terminant le 31 mars 1990

Y COMPRIS:

Le Huitième Rapport à la Chambre (Déplacements ministériels)

Le Neuvième Rapport à la Chambre (Avances aux employés du ministère des Affaires extérieures)

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

LIBRARY
JAN 15 1991
University of Toronto

Second Session of the Thirty-fourth Parliament, 1989-90

Deuxième session de la trente-quatrième législature, 1989-1990

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Len Hopkins

Vice–Chairman: Geoff Wilson

Members

Eugène Bellemare
Gilbert Chartrand
Jean–Guy Guilbault
Jean–Marc Robitaille
Bob Speller
Ross Stevenson
Jack Whittaker

(Quorum 5)

Nino A. Travella

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Président: Len Hopkins

Vice–président: Geoff Wilson

Membres

Eugène Bellemare
Gilbert Chartrand
Jean–Guy Guilbault
Jean–Marc Robitaille
Bob Speller
Ross Stevenson
Jack Whittaker

(Quorum 5)

Le greffier du Comité

Nino A. Travella

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from the Canadian Government Publishing Center,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

REPORT TO THE HOUSE

Friday, December 14, 1990

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

EIGHTH REPORT

1. In accordance with its permanent Order of Reference contained in Standing Order 108(3)(e), your Committee has considered the Annual Report of the Auditor General to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1989 and, in particular, Chapter 6—Denial of Information Required to Audit Ministers' Travel Expenses.

2. The co-operation of the witnesses who appeared before your Committee is acknowledged and appreciated.

Background

3. In 1989-90 the Auditor General had planned to conduct a government-wide audit of expenses claimed by Ministers for government travel and their use of Administrative Flight Services—AFS aircraft. In April 1989, the Auditor General asked for access to travel receipts held in ministerial offices and to original requests in writing by Ministers for use of AFS aircraft. Both requests of the Auditor General were denied in a letter to him, dated June 13, 1989 from the Privy Council Office. As a result of these two refusals, the Auditor General decided not to proceed with the audit and instead reported the matter to Parliament in accordance with section 7(1)(b) of the *Auditor General Act*.

4. In the case of the first request of the Auditor General, namely, the access to travel receipts held in ministerial offices, Ministers are required by virtue of a 1963 Cabinet decision, only to provide a certificate stating their expenditures to secure reimbursement; they are not required to submit nor maintain any receipts with respect to such expenditures. With respect to the Auditor General's second request, the Government advised through the Deputy Clerk of the Privy Council that the original letters between Ministers and the Minister of National Defence would not be made available to Parliament's auditor.

5. On August 10, 1989, the Supreme Court of Canada ruled that in the event of a denial of access to information required by the Auditor General to fulfil his audit responsibilities, the ultimate remedy provided in the *Auditor General Act* is to report to the House of Commons. This he did at the earliest opportunity in his Annual Report on October 24, 1989.

6. Your Committee considered this denial of access to information by the Government to be a most serious matter. It is the second time that the Office of the Auditor General has been denied information. As a result, your Committee felt it necessary to hold two meetings with senior officers of the Auditor General's Office, the Privy Council Office and the Office of the Comptroller General to examine the issues surrounding the circumstances for this denial of access to information and to report its conclusions to the House of Commons.

RAPPORT À LA CHAMBRE

Le vendredi 14 décembre 1990

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

HUITIÈME RAPPORT

1. Conformément au mandat permanent que lui confère l'alinéa 108(3)e) du Règlement, le Comité s'est penché sur le Rapport du vérificateur général à la Chambre des communes pour l'exercice financier clos le 31 mars 1989 et, en particulier, sur le chapitre 6—Refus d'accès à l'information nécessaire pour la vérification des frais de déplacement des ministres.

2. Le Comité souligne la coopération de tous ceux qui ont comparu devant lui et les en remercie.

Contexte

3. En 1989-1990, le vérificateur général comptait procéder à la vérification des frais de déplacement en service commandé des ministres et de leur utilisation des avions du Service des vols administratifs (SVA). En avril 1989, il a demandé l'accès aux reçus des frais de déplacement des ministres et à leurs demandes écrites d'utilisation des avions du SVA. Le Bureau du Conseil privé lui ayant refusé l'accès à ces deux ensembles de documents dans une lettre du 13 juin 1989, il a décidé de renoncer à sa vérification quitte à informer le Parlement de l'affaire conformément à l'alinéa 7(1)b) de la *Loi sur le vérificateur général*.

4. Pour ce qui est des reçus, il convient de rappeler que, en vertu d'une décision du Cabinet de 1963, il suffit aux ministres de déclarer le montant de leurs frais de déplacement pour en obtenir le remboursement; ils ne sont tenus ni de présenter ni de conserver les reçus. Pour ce qui est des demandes d'utilisation du SVA, le gouvernement a fait savoir par l'entremise du sous-greffier du Conseil privé que les lettres que les ministres adressent au ministre de la Défense nationale ne seraient pas communiquées au vérificateur du Parlement.

5. Le 10 août 1989, la Cour suprême du Canada a arrêté que, lorsque le vérificateur général se voit refuser l'accès à l'information dont il a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités, il a pour ultime recours, conformément à la *Loi sur le vérificateur général*, de faire rapport à la Chambre des communes. C'est ce qu'il a fait à la première occasion dans son rapport annuel le 24 octobre 1989.

6. Le Comité a considéré ce refus d'accès à l'information comme une affaire très grave. C'est la deuxième fois que le Bureau du vérificateur général se voit refuser ainsi l'accès à de l'information. Le Comité a donc estimé nécessaire de tenir deux réunions avec des hauts fonctionnaires du Bureau du vérificateur général, du Bureau du Conseil privé et du Bureau du contrôleur général en vue d'examiner les tenants et les aboutissants de ce refus d'accès à l'information et de faire rapport de ses conclusions à la Chambre des communes.

Nature of the Audit and the Request for Information

7. The Auditor General clearly stated before your Committee that his proposed audit of ministerial travel expenses would have been an attest and authority audit and not a value-for-money audit. This would mean that the scope of such an audit would be in accordance with section 7(2)(a), (b) and (c) of the *Auditor General Act*. This was later confirmed in a letter from the Auditor General to your Committee on April 20, 1990 where he stated that such sections are similar to those that have governed the Audit Office since it was established in 1878.

8. To undertake an attest and authority audit of Ministers reimbursable expenses, the Auditor General informed your Committee that he would have to determine whether:

(a) accounting data was accurate and reliable;

(b) funds were spent for the purposes authorised by Parliament;

(c) supporting documentation for claimed expenses was adequate;

(d) internal control systems were adequate to protect against error or irregularity;

(e) in the case of exempt staff and public servants, funds were spent and accounted for in accordance with Receiver General regulations and Treasury Board travel policies;

(f) in the case of Ministers, funds were spent and accounted for in accordance with applicable Receiver General regulations, and Treasury Board, Privy Council Office and Prime Ministerial directions;

(g) funds were spent and accounted for in accordance with the *Financial Administration Act*; and,

(h) reporting of travel expenditures in the Public Accounts was accurate and in accordance with Receiver General directives.

Furthermore, this audit of Ministers' expenses would involve a review of controls and a testing of a sample of transactions. This would involve access to ministerial travel receipts and other supporting documentation held in Ministers' offices and government departmental files.

Denial of Access to Ministerial Travel Receipts

9. Your Committee considers the denial of access to ministerial travel receipts by the Government to the Office of the Auditor General to be a serious infringement of the rights of the Auditor General as it in effect limits the Auditor General's ability to fulfil his statutory responsibilities under the *Auditor General Act*. Consequently, such a denial of access to information undermines and weakens the financial process by which the House of Commons can hold the Government accountable for its expenditures. Such a denial, in your Committee's view, sets a very untimely and dangerous precedent and erodes Parliament's control of the public purse.

La nature de la vérification et la demande d'information

7. Le vérificateur général a déclaré clairement devant le Comité que, dans le cas des frais de déplacement des ministres, il comptait effectuer une vérification d'attestation et d'autorisation, non pas une vérification d'optimisation des ressources. L'étendue d'une vérification de ce genre aurait été délimitée conformément aux alinéas 7(2)a), b) et c) de la *Loi sur le vérificateur général*. Le vérificateur général a confirmé ces renseignements dans une lettre au Comité en date du 20 avril 1990 où il déclare que ces dispositions sont semblables à celles qui régissent son organisme depuis sa fondation en 1878.

8. Le vérificateur général a informé le Comité que, dans le cadre d'une vérification d'attestation et d'autorisation des dépenses remboursables des ministres, il aurait examiné:

a) si les données comptables étaient exactes et fiables;

b) si les fonds étaient dépensés aux fins autorisées par le Parlement;

c) si les pièces justificatives des dépenses déclarées étaient suffisantes;

d) si les systèmes de contrôle interne permettaient d'empêcher des erreurs et des irrégularités;

e) si, dans le cas du personnel exempté et des fonctionnaires, les fonds étaient dépensés et déclarés conformément aux règles établies par le Receveur général et à la politique du Conseil du Trésor en matière de déplacements;

f) si, dans le cas des ministres, les fonds étaient dépensés et déclarés conformément aux règles établies par le Receveur général et aux directives du Conseil du Trésor, du Bureau du Conseil privé et du premier ministre;

g) si les fonds étaient dépensés et déclarés conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques;*

h) si la déclaration des frais de déplacement dans les Comptes publics était exacte et conforme aux directives du Receveur général.

La vérification des dépenses des ministres devait aussi comporter un examen des contrôles et l'étude d'un échantillon d'opérations. Pour cela, il aurait fallu avoir accès aux reçus et autres pièces justificatives des frais de déplacement des ministres conservés dans les dossiers de leur cabinet ou de leur ministère.

Le refus d'accès aux reçus des frais de déplacement des ministres

9. Le Comité considère que, en refusant au Bureau du vérificateur général l'accès aux reçus des frais de déplacement des ministres, le gouvernement brime les droits du vérificateur général, car il restreint ainsi son aptitude à remplir les responsabilités que lui confère la *Loi sur le vérificateur général*. Ce refus d'accès à l'information affaiblit donc le mécanisme par lequel la Chambre des communes tient le gouvernement comptable de ses dépenses. En outre, selon le Comité, il crée un précédent tout à fait inopportun et dangereux et compromet le contrôle que doit exercer le Parlement sur les deniers publics.

10. Your Committee examined the honour system approved by Cabinet in 1963 in which Ministers should account for moneys advanced and expended for travelling on official business. Your Committee noted that only a statement for transportation and other expenses for each trip, certified by the Minister, was required.

11. In a letter, dated January 17, 1990, the Auditor General informed your Committee that, following the recent action of the Government of the Province of Manitoba, the Government of Canada is the sole Canadian jurisdiction where Ministers' travel expenses are accounted for on an honour basis. All other jurisdictions in Canada are now on a system requiring ministerial travel receipts that are subject to audit by the legislative auditor.

12. Your Committee also noted that the Treasury Board Guidelines for Ministers' Offices, issued in November 1988, stated that "even though Ministers do not have to provide receipts and supporting documentation, it would be prudent to maintain such information in Ministers' offices for audit purposes" (page IV –I). Your Committee observed that these Guidelines were subsequently amended in September 1989 and the words "for audit purposes" were deleted.

13. Your Committee concludes that with the present honour system for ministerial travel, Parliament has no assurance that it is not subject to abuse. Furthermore, without ministerial travel documents being subject to audit by Parliament's auditor, it places a very great burden of trust on each Minister. Your Committee believes that all parliamentarians, including Ministers, should be subject to the same audit guidelines for travel expenses as those promulgated for Members of Parliament and officials by Treasury Board and which is now the practice in all provincial jurisdictions in Canada.

Accountability

14. Your Committee strongly supports the principle of holding Ministers accountable for their expenditures as a vital means for Parliament's control of the public purse. Audit is a critical function in this accountability process, for without audit, how can Members of Parliament be assured that all expenditures are spent in accordance with parliamentary authority? In your Committee's view, only the Auditor General can provide Parliament with that practical assurance.

15. Your Committee heard testimony from the Clerk of the Privy Council that Ministers in the Canadian political system are not accountable to departmental officials. They are accountable to the Members of the House of Commons and more generally to the Canadian public. In his view, such accountability takes place only in the House of Commons and without audit, because Ministers are not accountable to the Auditor General.

10. Le Comité a examiné le régime de confiance que le Cabinet a approuvé en 1963 et aux termes duquel les ministres rendent compte de leurs avances et de leurs dépenses de déplacement en service commandé. Il a noté qu'il leur suffit, pour chaque déplacement, de déclarer les frais de transport et les autres frais qu'ils ont engagés et de certifier qu'il s'agissait de service commandé.

11. Dans une lettre du 17 janvier 1990, le vérificateur général a informé le Comité que, le gouvernement du Manitoba ayant récemment modifié sa façon de procéder, le gouvernement fédéral était le seul pouvoir public canadien dont les ministres rendaient compte de leurs frais de déplacement dans le cadre d'un régime de confiance. Tous les autres gouvernements au Canada exigent maintenant que les ministres produisent les reçus de leurs frais de déplacement et permettent au vérificateur législatif d'y avoir accès.

12. Le Comité note également que les lignes directrices du Conseil du Trésor à l'intention des cabinets des ministres publiées en novembre 1988 stipulent que «même si les ministres n'ont pas à présenter de reçus ou de pièces justificatives, il serait avisé que les ministres les conservent à leurs cabinets à des fins de vérifications éventuelles» (page IV–I). Le Comité note que, à la suite d'une modification, en septembre 1989, de ces lignes directrices, les mots «à des fins de vérifications éventuelles» ont été supprimés.

13. Le Comité conclut que, à cause du régime de confiance, le Parlement n'a aucun moyen de s'assurer qu'il n'y a pas d'abus en matière de déplacements ministériels. En outre, comme les pièces justificatives de leurs frais de déplacement ne sont pas accessibles au vérificateur du Parlement, les ministres doivent supporter une lourde responsabilité personnelle. Le Comité croit que tous les parlementaires, y compris les ministres, devraient être assujettis aux lignes directrices du Conseil du Trésor en matière de vérification des frais de déplacement comme le sont les députés et les fonctionnaires, ce qui est l'usage dans toutes les administrations provinciales.

L'obligation de rendre des comptes

14. Le Comité estime qu'il importe de tenir les ministres comptables de leurs dépenses si l'on veut que le Parlement puisse assurer le contrôle des deniers publics. La vérification est essentielle à ce processus de contrôle, car, sans elle, comment les députés peuvent-ils s'assurer que toutes les dépenses sont conformes aux autorisations du Parlement? Selon le Comité, seul le vérificateur général peut donner au Parlement de telles assurances.

15. Le greffier du Conseil privé a déclaré au Comité que, dans le système politique canadien, les ministres ne sont pas comptables envers les fonctionnaires ministériels. Ils n'ont de comptes à rendre qu'aux députés et plus généralement au public. À son avis, cette obligation de rendre des comptes ne s'exerce qu'à la Chambre des communes et sans recours à la vérification étant donné que les ministres ne sont pas comptables envers le vérificateur général.

16. Your Committee strongly disagrees with this argument of the Clerk of the Privy Council. It is simply not realistic nor practical to question Ministers in the House of Commons on the detailed travel expenses without an independent audit report of the Auditor General.

17. Full disclosure in the Public Accounts of Canada of ministerial travel expenses is, in your Committee's view, another important financial control in the parliamentary accountability process. Your Committee reviewed the President of the Treasury Board's Report on Ministerial Travel Expenses for the period ending September 30, 1990 which was issued on October 29, 1990. Your Committee concludes that although the report provides Parliament and the Canadian people with information on travel expenses of Ministers and Parliamentary Secretaries in aggregate form, it does not disclose the breakdown of these expenses that would provide Parliament with a complete accounting of ministerial travel.

Costs of Administrative Flight Service (AFS) Aircraft

18. The Auditor General informed your Committee that the full costs of operating the AFS aircraft, either in total or by Minister, are not disclosed to Parliament. Consequently, the President of the Treasury Board in October 1989 undertook to provide an accounting for the Administrative Flight Service managed by the Department of National Defence which was reported to your Committee on June 18, 1990. Subsequently, on October 29, 1990 your Committee received a report for the period from April to September 1990 on the use of Challenger aircraft by the Department of National Defence in which the incremental cost for each trip is shown.

19. Your Committee examined the above reports and concluded that without an audit by the Auditor General of the full costs of operating the AFS aircraft of the Department of National Defence, your Committee is not adequately assured that such costs are accurately disclosed to Parliament.

Lack of Responsiveness to Committee's Requests

20. Finally, your Committee is concerned about the length of time it took for the President of the Treasury Board and his officials to respond to requests made by the Chairman on behalf of the Committee. Since October 25, 1989, your Chairman repeatedly asked for the release of the two reports promised in the House by the then President of the Treasury Board. These reports were not issued until June 18 and October 29, 1990, respectively. Your Committee is concerned about this lack of responsiveness.

21. Recommendations:

Your Committee therefore recommends that:

(a) the Government consider revoking the honour system for ministerial travel established by the Cabinet in 1963 and replace it with similar financial procedures and controls now in use by Members of Parliament and public officials;

16. Le Comité rejette cet argument du greffier du Conseil privé. Il n'est tout simplement pas réaliste ni pratique pour les députés d'interroger les ministres à la Chambre des communes sur leurs frais de déplacement sans un rapport de vérification indépendante du vérificateur général.

17. Le Comité estime que la publication dans les Comptes publics du Canada des frais de déplacement des ministres offre au Parlement un autre grand moyen d'exercer son contrôle sur les deniers publics. Le Comité a examiné le rapport en date du 29 octobre 1990 du président du Conseil du Trésor sur les indemnités de déplacement ministériel pour la période se terminant le 30 septembre 1990. Or, selon le Comité, bien que ce rapport renseigne globalement le Parlement et le peuple canadien sur les frais de déplacement des ministres et des secrétaires parlementaires, il n'en donne pas la ventilation qui offrirait au Parlement un compte rendu complet des déplacements des ministres.

Les frais d'exploitation des avions du Service des vols administratifs (SVA)

18. Le vérificateur général a informé le Comité que les frais d'exploitation des avions du SVA ne sont pas communiqués au Parlement ni globalement ni par ministre. Par conséquent, le président du Conseil du Trésor s'est engagé, en octobre 1989, à fournir une comptabilité du Service des vols administratifs du ministère de la Défense nationale dont on a fait rapport au Comité le 18 juin 1990. Le 29 octobre 1990, le Comité a reçu un rapport sur l'utilisation que le ministère de la Défense nationale a faite entre avril et septembre 1990 de l'avion Challenger, rapport qui indique l'augmentation des frais par voyage.

19. Après avoir examiné ces rapports, le Comité a conclu que, à moins d'un contrôle par le vérificateur général de tous les frais d'exploitation des avions du SVA du ministère de la Défense nationale, il ne pouvait pas s'assurer qu'ils sont communiqués au Parlement avec exactitude.

Le manque d'empressement à répondre aux demandes du Comité

20. Enfin, le Comité s'interroge sur la lenteur du président du Conseil du Trésor et de ses fonctionnaires à répondre aux demandes que son président a faites en son nom. Depuis le 25 octobre 1989, le président a demandé à plusieurs reprises qu'on lui fasse tenir les deux rapports promis que l'ancien président du Conseil du Trésor avait promis à la Chambre. Ces rapports n'ont été rendus publics que le 18 juin et le 29 octobre 1990 respectivement. Le Comité s'interroge sur ce manque d'empressement.

21. Recommandations:

Le Comité recommande donc:

a) que le gouvernement envisage d'abolir le régime de confiance relatif aux frais de déplacement des ministres établi par le Cabinet en 1963 et qu'il le remplace par des procédures et des contrôles financiers semblables à ceux qui s'appliquent aux députés et aux fonctionnaires;

(b) the Government consider revising its Guidelines for Ministers Offices to ensure that receipts and supporting documentation be maintained and made available for audit purposes;

(c) the Government consider allowing the Auditor General access to ministerial travel receipts to the extent that he can discharge his statutory duties by means of an authority and attest audit of the Accounts of Canada under the *Auditor General Act;*

(d) the President of the Treasury Board consider the implementation of recommendations 21 (a) to (c) inclusive to take effect in fiscal year 1991–92; and respond to your Committee in writing by March 31, 1991; and

(e) the Auditor General consider including in his plans for 1991–92 a comprehensive audit of the Administrative Flight Service of the Department of National Defence.

A copy of the relevant *Minutes of Proceedings and Evidence* (Issues Nos. 17, 19 and 43, which includes this report) is tabled.

Respectfully submitted,

b) que le gouvernement envisage de réviser ses lignes directrices à l'intention des cabinets des ministres de manière qu'on conserve les reçus et les autres pièces justificatives et qu'elles soient disponibles à des fins de vérification;

c) que le gouvernement envisage de permettre au vérificateur général d'accéder aux reçus des frais de déplacement des ministres dans la mesure nécessaire pour qu'il puisse s'acquitter de ses fonctions légales en procédant à une vérification d'attestation et d'autorisation des Comptes du Canada aux termes de la *Loi sur le vérificateur général;*

d) que le président du Conseil du Trésor envisage de mettre en oeuvre les recommandations 21 a) à c) inclusivement à compter de l'année financière 1991–1992; et qu'il réponde au Comité par écrit d'ici au 31 mars 1991; et

e) que le vérificateur général envisage d'inclure dans ses plans pour 1991–1992 une vérification intégrée du Service des vols administratifs du ministère de la Défense nationale.

Un exemplaire des *Procès-verbaux et témoignages* pertinents (*fascicules n^os^ 17, 19 et 43, qui comprend ce rapport*) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le président,

LEN HOPKINS,

Chairman.

REPORT TO THE HOUSE

Wednesday, December 19, 1990

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

NINTH REPORT

1. In accordance with its permanent Order of Reference contained in Standing Order 108(3)(e), your Committee has considered the Annual Report of the Auditor General to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1990 and, in particular, paragraphs 3.61 to 3.69, audit notes relating to the Department of External Affairs —the need to improve control of monies advanced to employees.

2. The co-operation of the witnesses who appeared before your Committee is acknowledged and appreciated.

3. The nature of the problem before your Committee, which the Auditor General has referred to as "a breakdown in the accountability process", is a serious inability of the Department of External Affairs to properly control outstanding advances to employees. The Auditor General estimated that some $25 million in advances were outstanding as of March 31, 1990, with approximately one-half representing overdue accounts that should have been repaid. In some cases, advances have been outstanding for several years.

4. These advances to employees relate to a variety of purposes, including: vacation leave, family reunion travel, educational travel, medical travel, accountable advances for dependents and relocation of employees. In total, there are 41 different types of accountable advances to individuals by the Department.

5. The Auditor General informed your Committee that inadequate financial management and control in the Department has been repeatedly brought to the attention of the government and Parliament. The 1987 and 1989 Auditor General's reports pointed out the need for improvement and the slow progress being made. Over the four year period from March 31, 1986 to March 31, 1990, the total amounts of outstanding advances have increased from $15 million to $25 million. In addition, annual audits of the Department have highlighted an urgent need for improvements to accounting controls and procedures and for the training of departmental financial staff.

6. Your Committee wishes to comment on three major areas of concern:

(a) Poor accounting records and controls;

(b) Ineffective and delayed follow-up on outstanding advances; and

(c) The lack of assurance that amounts due from employees reported in the Public Accounts of Canada are accurate.

RAPPORT À LA CHAMBRE

Le mercredi 19 décembre 1990

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

NEUVIÈME RAPPORT

1. Conformément au mandat permanent que lui confère l'alinéa 108(3)e) du Règlement, votre Comité a examiné le rapport annuel présenté par le vérificateur général à la Chambre des communes pour l'exercice clos le 31 mars 1990 et, en particulier, les paragraphes 3.61 à 3.69 de la note de vérification relative au ministère des Affaires extérieures, «Nécessité de mieux contrôler les avances accordées aux employés».

2. Votre Comité souligne la coopération des témoins qui ont comparu devant lui et les en remercie.

3. Le problème examiné par votre Comité, que le vérificateur général considère comme un sérieux manquement à l'obligation de rendre compte, réside dans les graves déficiences des méthodes de contrôle des avances consenties aux employés par le ministère des Affaires extérieures. Le vérificateur général estime qu'au 31 mars 1990, des avances totalisant près de 25 millions de dollars n'avaient pas encore été comptabilisées et qu'environ la moitié de ce montant représente des sommes exigibles qui auraient dû être remboursées. Certaines des avances examinées étaient en suspens depuis plusieurs années.

4. Les avances sont accordées aux employés pour diverses raisons, notamment les congés annuels, les déplacements pour réunions familiales, les voyages de formation, les voyages pour raisons médicales, les frais de personnes à charge et les frais de réinstallation. Le ministère accorde aux employés 41 genres différents d'avances à justifier.

5. Le vérificateur général a informé votre Comité que les lacunes de la gestion et du contrôle financier au ministère ont maintes fois été portées à l'attention du gouvernement et du Parlement. Dans ses rapports annuels de 1987 et de 1989, le vérificateur général a souligné la nécessité d'améliorer la situation et la lenteur des progrès accomplis. Entre le 31 mars 1986 et le 31 mars 1990, le montant total des avances non justifiées est passé de 15 à 25 millions de dollars. De plus, les vérifications annuelles du ministère ont mis en évidence le besoin urgent d'améliorer les contrôles et les procédures comptables et de former le personnel financier du ministère.

6. Votre Comité souhaite présenter des observations sur trois grands sujets de préoccupation :

a) Les lacunes des documents et des contrôles comptables;

b) L'inefficacité et le retard du suivi sur les avances à justifier;

c) La possibilité que les montants exigibles des employés, déclarés dans les Comptes publics du Canada, soient inexacts.

Accounting Records and Controls

7. The Auditor General informed your Committee that basic accounting records, such as a listing of aging accountable advances due, had not been maintained in the Department. The Department admitted that this was the case but indicated that strong remedial action was underway in the form of a monthly statement of balances owing and due being sent to all employees. The Department stated that all outstanding accounts would be dealt with in a very brief time frame, as soon as one month from the time of your Committee's hearing in November, 1990.

8. Your Committee sought an understanding of the factors contributing to these serious accounting and control inadequacies. The Department made reference to several matters:

(a) the scope and diversity of operations at 120 embassies and consulates worldwide;

(b) the difficulties in communicating by diplomatic bag with headquarters and the lack of a single computer-based financial reporting system at posts abroad;

(c) differing interpretations by responsible officials of claims at headquarters and posts abroad;

(d) the fact that individuals may be unaware that an advance was booked in their name. In some cases, advances do not relate to an individual's personal expenditure, but to some government program;

(e) inadequate training or qualifications of responsible financial officers. In some posts abroad, administrators may be managers in name only and not have the necessary basic training to discharge their duties properly;

(f) the tendency to place less emphasis on collecting monies due to the Crown, perhaps due to the "culture" in the Department, but also related to the lack of private-sector profit or loss considerations and because revenues do not accrue to the Department but are paid into the Consolidated Revenue Fund; and

(g) the impact of frequent staff rotations and the difficulty in having an employee's advances follow him from place to place.

9. The Department also stated that one of the major conclusions of a recent high-level departmental review was to decentralize decision-making to managers at posts abroad. As the Auditor General pointed out, financial controls must be fully restored at headquarters before any move to decentralize authority to missions overseas is contemplated. Otherwise, the problem of inadequate controls will be compounded.

10. In light of the long-term nature of many of the factors contributing to the problem, your Committee is concerned that the issuing of monthly statements to employees is by no means the only action that the Department needs to take.

Documents et contrôles comptables

7. Le vérificateur général a informé votre Comité que le ministère ne tient pas des documents comptables de base, comme un registre chronologique des avances dues. Le ministère a admis ce fait, mais a affirmé qu'il était en train de prendre d'énergiques mesures correctives, en envoyant à tous les employés un relevé mensuel des soldes dus, et qu'il avait l'intention de s'occuper de tous les comptes en souffrance dans un très court délai, peut-être dans le mois suivant l'audience du Comité (qui a eu lieu en novembre 1990).

8. Votre Comité a cherché à comprendre les facteurs qui ont contribué à des lacunes aussi graves des procédures et des contrôles comptables. Le ministère a mentionné divers motifs :

a) L'étendue et la diversité des opérations effectuées dans les 120 ambassades et consulats du Canada à l'étranger;

b) La difficulté de communiquer avec l'administration centrale par la valise diplomatique et l'absence d'un système unique de rapports financiers informatisés dans les missions à l'étranger;

c) L'interprétation différente des demandes de remboursement par les agents responsables de l'administration centrale et des missions à l'étranger;

d) Le fait que certaines personnes peuvent ne pas savoir qu'une avance a été inscrite à leur nom. Dans certains cas, les avances sont accordées non à l'égard des frais personnels d'un employé, mais au titre d'un programme fédéral;

e) Le manque de formation ou de titres de compétence des agents financiers. Dans certaines missions, les administrateurs peuvent être nommés gestionnaires pour la forme, sans nécessairement avoir reçu la formation de base nécessaire pour leur permettre de s'acquitter de leurs fonctions d'une façon appropriée;

f) La tendance à ne pas trop insister sur la perception des fonds dus à l'État, peut-être à cause de la «culture» particulière du ministère, mais aussi par suite de l'absence de la notion commerciale de profit ou de perte et parce que les recettes ne reviennent pas au ministère, étant directement versées au Trésor;

g) La permutation fréquente des employés et la difficulté de faire suivre les comptes d'avances d'une mission à l'autre.

9. Le ministère a également déclaré que l'une des principales conclusions d'une étude récemment réalisée à un niveau supérieur des Affaires extérieures était qu'il fallait décentraliser davantage et accorder plus de pouvoirs de décision aux gestionnaires des missions à l'étranger. Comme le vérificateur général l'a signalé, il est essentiel de rétablir pleinement les contrôles financiers à l'administration centrale avant d'envisager une délégation quelconque de pouvoirs aux missions. Autrement, le problème de l'insuffisance des contrôles ne fera que s'aggraver.

10. Comme beaucoup des facteurs qui contribuent au problème nécessitent des solutions à long terme, votre Comité n'est pas convaincu que l'envoi de relevés mensuels aux employés constitue en soi une mesure suffisante. Ainsi, il

For example, the recruitment and training of fully qualified financial officers is essential, especially if decision-making is further delegated to missions abroad, yet such a measure may well take several years to implement. In addition, the Department has noted that there are errors in the data base underpinning the monthly statements.

11. Although the Department informed your Committee that the process of staff rotation had been slowed down, with the addition of one or two years (for a total of three to five years) at less difficult postings, both the cost and efficiency of the rotation system are matters of continuing concern which bear directly on issues of financial management and control, including accountable advances. A large part of the $250,000 annual cost of maintaining the average foreign service employee abroad may relate to the frequency of re-assignment. Staff at headquarters, including responsible financial officers, may also be rotated. Consequently, the overall effectiveness of financial management, both at headquarters and in the field, may be impaired. For these reasons, and because of the need to establish appropriate commercial contacts, your Committee recommended in 1987 that the Department encourage the extension of postings abroad (Sixth Report, 2nd Session, 33rd Parliament, tabled May 20, 1987). Your Committee considers that the Department needs to do more in this regard.

Follow-up

12. An important conclusion of the Auditor General was that the overall management of accountable advances should be centralized and that responsibilities for monitoring and follow-up should be clearly defined and communicated to those who support the function. In explaining the system of monthly accounts that it is implementing, the Department noted that existing accountability relationships are being changed and that a stream of accountability between headquarters and the individual employees is being created. While the responsibility to collect or settle outstanding advances will continue to rest with the senior financial officer at each mission, the whole process will be based on the statement sent to the employee, which will consolidate all of the employee's outstanding obligations, no matter where or at which post they were incurred. Your Committee is concerned that these new accountability relationships be fully and properly explained to the responsible financial officers and that follow-up be actively pursued in every case where it is warranted. Only in this manner can expeditious recoveries of public funds be ensured.

13. Your Committee also noted with concern that the Department's internal audit function did not bring the serious problem with accountable advances to management's attention and that it was left to the external auditor, the Auditor General, to do so.

Reporting in the Public Accounts

est essentiel que le ministère recrute et forme des agents financiers pleinement compétents, surtout si d'autres pouvoirs de décision doivent être délégués aux missions à l'étranger. Une mesure de ce genre peut prendre plusieurs années à réaliser. De plus, le ministère a noté que la base de données servant à produire les relevés mensuels contient des erreurs.

11. Le ministère a mentionné qu'il a ralenti le processus de permutation du personnel en prolongeant d'un ou deux ans les affectations les moins difficiles (durée totale de 3 à 5 ans), mais votre Comité continue à être préoccupé par le coût et l'efficacité de ce processus, qui se répercutent directement sur la gestion et le contrôle financiers, y compris les avances. Une grande partie du coût annuel moyen d'un employé du service extérieur affecté à l'étranger (250 000 $) dépend probablement de la fréquence des permutations. Les employés de l'administration centrale, y compris les agents financiers responsables, sont inclus dans la permutation, ce qui peut compromettre l'efficacité d'ensemble de la gestion financière, tant à l'administration centrale que dans les missions. C'est pour cette raison et à cause du besoin d'établir des contacts commerciaux utiles que le Comité a recommandé en 1987 que le ministère encourage le prolongement des affectations à l'étranger (Sixième rapport, 2e session, 33e législature, déposé le 20 mai 1987). Le Comité croit que le ministère a encore des progrès à faire à cet égard.

Suivi

12. Le vérificateur général a abouti à une importante conclusion: il faudrait centraliser la gestion d'ensemble des avances, définir clairement les responsabilités de surveillance et de suivi et les faire connaître aux personnes chargées des avances. En expliquant son système de relevés mensuels, le ministère a noté qu'il était en train de modifier les rapports de responsabilité de façon à établir un lien direct entre l'administration centrale et chaque employé. Bien que la perception ou le règlement des avances en souffrance doive continuer à relever de l'agent financier principal de chaque mission, l'ensemble du processus se basera sur le relevé individuel, qui comprendra toutes les obligations de l'employé, quel que soit l'endroit où il les a contractées. Votre Comité juge essentiel que ces nouveaux rapports soient bien expliqués aux agents financiers responsables et que des mesures de suivi soient prises chaque fois qu'elles sont justifiées. C'est seulement ainsi qu'on pourra assurer un recouvrement rapide des fonds publics.

13. Votre Comité note également avec inquiétude que le service de vérification interne du ministère n'a pas porté à l'attention de la direction le grave problème des avances à justifier et qu'il a fallu attendre l'intervention du vérificateur externe (le vérificateur général) pour que la direction soit informée.

Montants déclarés dans les Comptes publics

14. Pursuant to Section 38(3) of the *Financial Administration Act*, every accountable advance that is not repaid, accounted for or recovered at the end of the fiscal year in which it was made must be reported in the Public Accounts of Canada. Your Committee examined section 3 in Part 2, Volume II of the 1989-90 Public Accounts where accountable advances "not repaid, accounted for or recovered" are reported in accordance with Section 38(3) of the Act. A total of $2,867,734 was indicated for advances outstanding in the Department of External Affairs as at April 30, 1990. The detailed listing in the Public Accounts for the Department covers five pages, with hundreds of names—far more than any other government department.

15. Although the Auditor General stated that he did not audit the information on accountable advances in Volume II of the Public Accounts, he has expressed the concern that the accounting records and management reports on advances are so poor in the Department "that there is no assurance that the amounts due from employees as recorded in the accounts of Canada are correct."

16. In view of the importance of providing accurate and clear information to Parliament in the Public Accounts of Canada, your Committee considers that the Department must ensure, in the next Public Accounts, for the fiscal year ending March 31, 1991, that all accountable advances outstanding are shown correctly. The Office of the Comptroller General and the Receiver General's department (the Department of Supply and Services), who are jointly responsible for the guidelines governing the content of the Public Accounts, may be able to assist the Department in this regard.

Recommendations

17. Your Committee recommends that:

(a) the Department of External Affairs ensure that all overdue advances to employees presently outstanding are subject to appropriate settlement or recovery action as soon as possible and that future advances are subject to settlement or recovery in strict conformity with the applicable policies of Treasury Board and the Department;

(b) the Department of External Affairs improve accounting controls and procedures on an urgent basis in order to ensure that appropriate professional standards are achieved and maintained for the control of monies advanced to employees and in all areas of financial management and control;

(c) the Department of External Affairs ensure that effective and timely monitoring, follow-up and recovery procedures are established and maintained for all advances to employees;

(d) the Department of External Affairs review the frequency of postings abroad with a view to extending postings for a longer period whenever possible;

14. Conformément au paragraphe 38(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les avances non remboursées, justifiées ou recouvrées à la fin de l'exercice au cours duquel elles ont été accordées doivent être signalées dans les Comptes publics du Canada. Votre Comité a examiné la section 3, partie 2, volume II des Comptes publics de 1989-1990 où figurent les «avances comptables non remboursées, non justifiées ou non recouvrées», en vertu du paragraphe 38(3) de la Loi. Au 30 avril 1990, les avances en souffrance du ministère des Affaires extérieures totalisaient 2 867 734 $. La liste détaillée concernant le ministère occupe cinq pages et comprend des centaines de noms, ce qui dépasse de très loin tout autre ministère fédéral.

15. Bien que le vérificateur général ait déclaré qu'il n'avait pas contrôlé les renseignements figurant dans le volume II des Comptes publics, il est d'avis que les registres comptables et les rapports de la direction sur les avances sont tellement déficients «que l'on ne peut pas avoir la certitude que les montants exigibles des employés, indiqués dans les comptes du Canada, sont exacts».

16. Étant donné l'importance de fournir au Parlement des renseignements exacts et clairs dans les Comptes publics du Canada, votre Comité croit que le ministère doit veiller à ce que toutes les avances en souffrance figurent correctement dans les Comptes publics de l'exercice se terminant le 31 mars 1991. Le Bureau du contrôleur général et les services du Receveur général du Canada (ministère des Approvisionnements et Services), qui sont conjointement responsables des lignes directrices régissant le contenu des Comptes publics, seraient peut-être en mesure d'aider le ministère à cet égard.

Recommandations

17. Votre Comité recommande

a) que le ministère des Affaires extérieures veille à ce que toutes les avances aux employés actuellement en souffrance fassent l'objet, le plus tôt possible, de mesures appropriées de règlement ou de recouvrement et que les avances futures soient réglées ou recouvrées dans le respect intégral des politiques applicables du Conseil du Trésor et du ministère;

b) que le ministère des Affaires extérieures améliore d'urgence les contrôles et les procédures comptables, afin d'assurer l'application et le maintien de normes professionnelles appropriées pour le contrôle des fonds avancés aux employés et dans tous les domaines de la gestion et du contrôle financier;

c) que le ministère des Affaires extérieures veille à l'établissement et au maintien de procédures efficaces et rapides de surveillance, de suivi et de recouvrement de toutes les avances aux employés;

d) que le ministère des Affaires extérieures revoie la fréquence des affectations à l'étranger en vue de prolonger la période d'affectation si possible;

(e) the Department of External Affairs, with the assistance of the Office of the Comptroller General and the Receiver General's department, ensure that the information contained in the Public Accounts of Canada pursuant to Section 38(3) of the *Financial Administration Act* is complete and accurate;

(f) the Department of External Affairs respond in writing to recommendations (a) to (e) above by January 31, 1991 and provide a copy of this response at the same time to the Auditor General; and

(g) the Auditor General assess the aforementioned response of the Department and report his findings to your Committee within a reasonable period.

A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issues Nos. 40 and 43, which includes this Report*) is tabled.

Respectfully submitted,

e) que le ministère des Affaires extérieures veille, avec l'aide du Bureau du contrôleur général et des services du Receveur général du Canada, à ce que les renseignements figurant dans les Comptes publics du Canada en vertu du paragraphe 38(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* soient complets et exacts;

f) que le ministère des Affaires extérieures réponde par écrit aux recommandations a) à e) ci-dessus d'ici au 31 janvier 1991 et fasse parvenir en même temps une copie de sa réponse au vérificateur général;

g) que le vérificateur général évalue la réponse susmentionnée du ministère et fasse rapport au Comité de ses conclusions dans un délai raisonnable.

Des exemplaires des Procès-verbaux et témoignages pertinents (*fascicules n^os^ 40 et 43, comprenant le présent rapport*) sont déposés.

Respectueusement soumis,

Le président,

LEN HOPKINS,

Chairman.

MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, DECEMBER 12, 1990
(59)

[*Text*]

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 3:40 o'clock p.m., this day in Room 269, West Block, the Vice-Chairman, Geoff Wilson, presiding.

Members of the Committee present: Len Hopkins, Jean-Marc Robitaille, Bob Speller, Jack Whittaker and Geoff Wilson.

In attendance: *From the Library of Parliament*: Eric R. Adams and Tom Wileman, Research Officers.

The Committee considered a Draft Report on Chapter 6 - "Denial of Information required to Audit Ministers' Travel Expenses" - contained in the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1989.

It was agreed,—That, the Eight Report (as amended) be adopted.

It was agreed,—That the letter received from the Office of the Auditor General be printed as an appendix to this day's *Minutes of Proceedings and Evidence* (*See Appendix "PUBL-6"*).

ORDERED,—That, the Chairman table the Eight Report in the House of Commons at the earliest opportunity.

At 4:30 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, DECEMBER 18, 1990
(60)

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:35 o'clock a.m., this day in Room 269, West Block, the Chairman, Len Hopkins, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Len Hopkins, Jean-Marc Robitaille, Bob Speller, Jack Whittaker and Geoff Wilson.

In attendance: *From the Library of Parliament*: Eric R. Adams and Tom Wileman, Research Officers.

Witnesses: *From the Office of the Auditor General of Canada*: Raymond Dubois, Deputy Auditor General; René Cyr, Principal, Audit Operations. *From the Office of the Treasury Board*: Richard Paton, Assistant Secretary, Administrative Policy Branch. *From the Department of Transport*: Huguette Labelle, Deputy Minister; Ranald Quail, Associate Deputy Minister, Commissioner, Canadian Coast Guard; Pierre Boisvert, Director General, Fleet Operations; Dave Johns, Director, Northern Operations.

Pursuant to Standing Order 108(3), the Committee resumed consideration of Audit Notes 3.125 to 3.142 - Department of Transport (Canadian Coast Guard) contained in the Auditor General's Report for the fiscal year ending 31 March 1990.

Raymond Dubois made an opening statement and with the other witnesses answered questions.

PROCÈS-VERBAUX

LE MERCREDI 12 DÉCEMBRE 1990
(59)

[*Traduction*]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos aujourd'hui à 15 h 40, dans la salle 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Geoff Wilson (*vice-président*).

Membres du Comité présents: Len Hopkins, Jean-Marc Robitaille, Bob Speller, Jack Whittaker et Geoff Wilson.

Aussi présents: *Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement*: Eric R. Adams et Tom Wileman, attachés de recherche.

Le Comité examine un projet de rapport sur le Chapitre 6—Refus d'accès à l'information nécessaire pour la vérification des frais de déplacement des ministres—du rapport du Vérificateur général pour l'exercice clos le 31 mars 1989.

Il est convenu,—Que le Huitième rapport, modifié, soit adopté.

Il est convenu,—Que la lettre reçue du Bureau du vérificateur général figure en annexe aux *Procès-verbaux et témoignages* d'aujourd'hui (*voir Appendice «PUBL-6»*).

IL EST ORDONNÉ,—Que le président dépose le Huitième rapport à la Chambre le plus tôt possible.

À 16 h 30, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 18 DÉCEMBRE 1990
(60)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 9 h 35, dans la salle 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Len Hopkins (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Len Hopkins, Jean-Marc Robitaille, Bob Speller, Jack Whittaker et Geoff Wilson.

Aussi présents: *De la Bibliothèque du Parlement*: Eric R. Adams et Tom Wileman, attachés de recherche.

Témoins: *Du Bureau du Vérificateur général du Canada*: Raymond Dubois, sous-vérificateur général; René Cyr, directeur principal, Opérations de vérification. *Du Bureau du Conseil du Trésor*: Richard Paton, secrétaire adjoint, Direction de la politique administrative. *Du ministère des Transports*: Huguette Labelle, sous-ministre; Ranald Quail, sous-ministre adjoint, Commissaire de la Garde côtière canadienne; Pierre Boisvert, directeur général, Systèmes de la flotte; Dave Johns, directeur, Opérations de Nord.

Conformément au paragraphe 108(3) du Règlement, le Comité poursuit l'examen des Notes de vérification 3.125 à 3.142—Ministère des Transports (Garde côtière canadienne)—du rapport du Vérificateur général pour l'exercice clos le 31 mars 1990.

Raymond Dubois fait un exposé puis, avec les autres témoins, répond aux questions.

At 12:20 o'clock p.m., the Committee agreed to sit *in camera* to consider a draft report on the Department of External Affairs.

It was agreed,—That, the draft report be concurred in.

ORDERED,—That, the Chairman present the Ninth Report to the House.

At 12:30 o'clock p.m., the Committee adjourn to the call of the Chair.

Nino A. Travella

Clerk of the Committee

À 12 h 20, le Comité convient de siéger à huis clos pour examiner une ébauche de rapport ayant trait au ministère des Affaires extérieures.

Il est convenu,—Que le projet de rapport soit adopté.

IL EST ORDONNÉ,—Que le président présente le Neuvième rapport à la Chambre.

À 12 h 30, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Nino A. Travella

[*Texte*]

EVIDENCE

[*Recorded by Electronic Apparatus*]

Tuesday, December 18, 1990

• 0937

The Chairman: I call this meeting to order.

I want to welcome everyone here this morning. We are continuing consideration of the audit notes 3.125 to 3.142, Department of Transport (Canadian Coast Guard), contained in the Auditor General's report for the fiscal year ending March 31, 1990.

Our witnesses from the Auditor General's Office are Raymond Dubois, Deputy Auditor General; and René Cyr, Principal, Audit Operations. With us again is Ms Huguette Labelle, Deputy Minister of Transport. Ms Labelle, would you please introduce the personnel who are with you this morning.

Ms Huguette Labelle (Deputy Minister of Transport): Mr. Quail was with me the last time I was here, and Rick Paton is from Treasury Board, Administrative Policy Branch.

The Chairman: I understand Rick Paton is from Renfrew, so your chairman will be on his best behaviour this morning. I did not think we would ever have someone from Renfrew on Treasury Board, so I congratulate him.

Ms Labelle: Mr. Chairman, Rick Paton and I worked in Indian Affairs in the 1970s, a period when the department was running very smoothly. So that is to his benefit as well.

The Chairman: I understand Mr. Dubois has a few opening remarks.

Mr. Raymond Dubois (Deputy Auditor General of Canada): Mr. Chairman, we appreciate the opportunity to be back here again. Mr. Dye had a prior commitment out of town so he could not attend this second hearing on the *Louis S. St. Laurent*.

In the first hearing he mentioned two objectives that he had in mind, and I would like to go back over them very briefly. First, he hoped the department would provide the committee with a fairly specific statement of its intentions and timetable for developing levels of service for ice-breaking. The documents provided to the committee following the first meeting are a useful first step toward establishing a framework for levels of service, but we think it would be helpful to know, or the committee may wish to know, where the department is headed from here—and when—in terms of the establishment of those levels of service.

Mr. Dye's second objective was a hope that the department would provide the committee with an indication of the steps taken to ensure that estimates for major projects of this nature more accurately reflect all the costs that will actually be incurred. The material tabled by the department attempts to explain the *Louis S. St. Laurent* situation, but in our view does not address how a similar situation can be avoided in the future.

[*Traduction*]

TÉMOIGNAGES

[*Enregistrement électronique*]

Le mardi 18 décembre 1990

Le président: La séance est ouverte.

Je souhaite la bienvenue à tous ceux qui sont ici ce matin. Nous poursuivons l'étude des notes de vérification 3.125 à 3.142 concernant le ministère des Transports (Garde côtière canadienne) contenues dans le rapport du vérificateur général pour l'exercice se terminant le 31 mars 1990.

Les témoins du Bureau du Vérificateur général sont Raymond Dubois, sous-vérificateur général et René Cyr, directeur principal, Opérations de vérification. Nous avons aussi à nouveau parmi nous M^me^ Huguette Labelle, sous-ministre des Transports. Madame Labelle, voudriez-vous nous présenter le personnel qui est avec vous ce matin.

Mme Huguette Labelle (sous-ministre des Transports): M. Quail était avec moi la dernière fois que j'ai comparu ici, et Rick Paton est du Conseil du Trésor, de la Direction de la politique administrative.

Le président: Je crois savoir que Rick Paton est de Renfrew, et ma conduite sera donc exemplaire ce matin. Je ne pensais pas que quelqu'un de Renfrew serait jamais au Conseil du Trésor, et je tiens donc à le féliciter.

Mme Labelle: Monsieur le président, j'ai travaillé pour les Affaires indiennes avec Rick Paton dans les années 1970, et à l'époque, le ministère fonctionnait très bien; cela aussi c'est tout à son honneur.

Le président: Je crois savoir que M. Dubois a quelques remarques préliminaires à nous faire.

M. Raymond Dubois (sous-vérificateur général du Canada): Monsieur le président, nous sommes heureux d'avoir l'occasion de comparaître à nouveau devant le Comité. M. Dye a dû s'absenter d'Ottawa pour un engagement antérieur, de sorte qu'il ne peut pas assister à cette deuxième audience sur le *Louis S. Saint-Laurent*.

Lors de la première audience, il a mentionné les deux objectifs qu'il avait à l'esprit, et j'aimerais y revenir brièvement. Tout d'abord, il espérait que le ministère indiquerait au comité quelles sont ses intentions et quel échéancier il se propose pour décider des niveaux de services des brise-glace. Les documents soumis au comité à la suite de la première réunion sont une première étape utile en vue de l'élaboration d'un cadre de travail pour ces niveaux de services, mais nous pensons qu'il serait utile que le Comité sache où s'oriente le ministère à partir de là, et quand ces niveaux de services seront établis.

Le deuxième objectif de M. Dye était que le ministère indique au comité les mesures prises pour faire en sorte que les prévisions budgétaires de grands projets de cette nature reflètent de façon plus précise tous les coûts qui seront effectivement engagés. Dans les documents qu'il a déposés, le ministère essaie d'expliquer la situation du *Louis S. Saint-Laurent*, mais selon nous, il ne montre pas comment on pourrait éviter qu'elle se reproduise à l'avenir.

[*Text*]

• 0940

Our comments, Mr. Chairman, today will be guided by these two objectives.

The Chairman: Thank you, Mr. Dubois. Are there any comments from Madame Labelle before we start off this morning?

Ms Labelle: Mr. Chairman, we are here to answer questions from members of the committee and we are ready to do so.

The Chairman: To start off our second meeting with the Department of Transport re Coast Guard, refit of the *Louis S. St. Laurent*, I call upon Mr. Speller as the first questioner this morning.

Mr. Speller (Haldimand—Norfolk): Mr. Paton, you may want to refer to the last testimony by your colleague, Mr. Wharton. When referring to how Treasury Board would approve the cost estimates of the refit he said there were three different stages of approval. He said there was a preliminary project approval stage, an effective project approval stage, and specific approvals contracts. What was the direction given by Treasury Board? Can you go through this in a little bit more detail? I was reading his comments and he basically outlined these different stages. In view of the lack of any sort of information given by Coast Guard to Treasury Board, how could Treasury Board agree to allow this refit to go forward?

Mr. Rick Paton (Assistant Secretary, Administrative Management Division, Administrative Policy Branch, Office of the Treasury Board): Perhaps I could review quickly the process whereby we approve projects and then try to answer the last part of your question as well as I can.

Back in the late 1970s we had a lot of difficulty with overruns of projects. The government at the time, in 1979 developed a policy that we call the major crown projects policy and a parallel policy on project management, which set out a series of steps of approvals and costing that enabled us in the Treasury Board to be able to define as well as we could the objectives of a project, their costs, and the potential results of that project.

Mr. Wharton was referring to the first step in that process, what we call preliminary project approval. With preliminary project approval, I should emphasize, the project at that point is not approved. It is approved simply to carry forward with the design and definition of the project to determine what its final cost would be.

There is a very important reason for separating preliminary project approval from what we call effective project approval, and that is that government, as you would well know, has many ideas for many kinds of projects. Many of these ideas at various points in time are not very well defined or very well understood, and the costs are not very well understood. The two-step process, one of preliminary project approval with what we call a class C estimate, which is a very rough estimate of costs, allows the department basically to go forward and do the initial design work or definition of the project requirements that will enable the Treasury Board and the department to make a decision with

[*Translation*]

Monsieur le président, nos observations d'aujourd'hui s'appuieront sur ces deux objectifs.

Le président: Merci, monsieur Dubois. M^me^ Labelle a-t-elle des observations à faire avant que nous n'entamions la discussion?

Mme Labelle: Monsieur le président, nous sommes ici pour répondre aux questions des membres du comité, et nous sommes prêts à le faire.

Le président: Pour commencer notre deuxième réunion avec le ministère des Transports, au sujet de la Garde côtière et des travaux de réfection du *Louis S. St. Laurent*, je donne la parole à M. Speller, qui sera le premier à poser des questions, ce matin.

M. Speller (Haldimand—Norfolk): Monsieur Paton, je vous renvoie au dernier témoignage de votre collègue, M. Wharton. Il a dit que l'approbation, par le Conseil du Trésor, de l'évaluation du coût de la remise en état se faisait en trois étapes différentes; la première concernait le projet préliminaire, la deuxième le projet effectif, et la troisième les marchés. Quelles ont été instructions du Conseil du Trésor? Pouvez-vous nous en parler de façon un peu plus détaillée? J'ai lu les observations de ce témoin qui nous a parlé essentiellement de ces trois différentes étapes. La Garde côtière n'ayant donné aucun renseignement au Conseil du Trésor, comment celui-ci a-t-il pu accepter d'autoriser ces travaux de remise en état?

M. Rick Paton (secrétaire adjoint, Division de la gestion administrative, Direction de la politique administrative, Bureau du Conseil du Trésor): Je pourrais vous parler très rapidement du processus en vertu duquel nous approuvons les projets, puis j'essaierai de répondre tant bien que mal à la dernière partie de votre question.

À la fin des années 70, nous avions énormément de problèmes en raison du dépassement des coûts des projets. Le gouvernement alors au pouvoir, en 1979, a élaboré une politique concernant les grands projets de la Couronne, assortie d'une autre politique de gestion des projets, qui énonçait une série d'étapes d'approbation et d'établissement des coûts permettant au Conseil du Trésor de définir le mieux possible les objectifs d'un projet, ses coûts, et ses résultats possibles.

M. Wharton a parlé de la première étape du processus, celle de l'approbation préliminaire du projet. À ce stade, le projet n'est pas approuvé, et je tiens à le souligner, mais on approuve une autre étape, celle de la conception et de la définition du projet, afin d'en déterminer le coût final.

Séparer l'approbation préliminaire du projet de son approbation effective se justifie par une raison très importante, celle-ci étant que le gouvernement—comme vous le savez sans doute—a de nombreuses idées pour toutes sortes de projets. À divers moments, nombre de ces idées ne sont pas très bien définies, ni très bien comprises, et c'est vrai aussi de leurs coûts. Le processus en deux étapes, celle de l'approbation préliminaire du projet, avec une évaluation de la catégorie C, qui donne une idée très approximative des coûts, autorise le ministère à aller de l'avant et à effectuer le travail initial de conception ou de définition du devis, afin que le Conseil du Trésor et le ministère puissent décider si le

[*Texte*]

respect to whether the project is feasible and is a good project in terms of cost-benefit analysis.

Once that work is done, we have then what is called the effective project approval stage. The project comes forward from the department to a Cabinet committee or the Treasury Board, but in the final analysis to the Treasury Board. At that point in time we have what are called class B cost estimates. Class B cost estimates are what we will consider to be reliable. They are at that point estimates that you can, to all purposes, pretty well rely on, depending on various problems that emerge, such as steel or whatever.

At that point we approve the project. Up until then the project is not approved. At that point we approve the project with the class B estimate. Subsequent to that we approve a contract separately. The project approval is different from the contract approval.

Mr. Speller: You must give them certain directions at each stage that they have to fulfil certain commitments. What were these commitments?

Mr. Paton: If I could talk generally, many projects in the government involve a lot of risks. Our effort in most cases is to identify those risks. For instance, when there are multiple players, the project can often get very difficult because one player will drop out of the equation. Military projects involving NATO, for example, become extremely difficult, with technological problems, contractor problems. There are many risks. We try to identify as clearly as possible with the department what are those risks and how to contain them. In some cases, three-quarters of the way through the project we require special reports. At any time during the project implementation, when they are in danger of a cost overrun or not achieving their objectives, we require in the policy that they inform the board and return for either some sort of adjustment of the number or of the objectives.

• 0945

With respect to this specific case, if I can try to answer that question, given the needs identified for this particular vessel, the Treasury Board felt it was a good investment of money at that point in time, and ministers made the decision. One other thing I may add is that each project is a combination of objectives. One of the difficult problems in managing projects is that as part of government policy, a project is a value-for-money issue—cost for product. It is also a regional and industrial development issue. In many cases, projects involve many other objectives. Because of that, ministers make those kinds of trade-offs and those kinds of decisions. In this particular case they made that trade-off and this decision.

Mr. Speller: Let us move on to the question of levels of service. In 1981 when Cabinet gave approval to the fleet capital investment plan, it did so with the understanding that before the end of 1981, the Coast Guard would specify levels of service. Obviously Treasury Board knew that. What kind of information did Treasury Board expect from the Coast Guard? What direction did they give the Coast Guard in terms of commitments they would have to fulfil in this area?

[*Traduction*]

projet est réalisable et s'il est valable en fonction d'une analyse coût-avantage.

Cette étape est suivie de celle de l'approbation effective du projet. Le ministère le présente à un comité du Cabinet, ou au Conseil du Trésor, mais à celui-ci en dernière analyse. C'est alors qu'intervient l'évaluation des coûts de catégorie B, que nous considérons comme étant alors très fiable, puisqu'elle fait état des différents problèmes qui peuvent se présenter, concernant l'acier, par exemple.

À ce stade, nous approuvons le projet, qui jusqu'alors ne l'était pas encore. À ce stade, nous l'approuvons sur la foi de l'évaluation de catégorie B. Par la suite, nous approuvons un marché, mais séparément. L'approbation du projet est différente de l'approbation du marché.

M. Speller: À chaque étape, vous devez demander que certains engagements soient respectés. De quels engagements s'agissait-il?

M. Paton: De façon générale, beaucoup de projets du gouvernement impliquent énormément de risques, et dans la plupart des cas, notre tâche est de les mettre en lumière. Par exemple, quand il y a plusieurs participants, la réalisation du projet risque d'être très difficile si l'un d'eux se retire. Les projets militaires auxquels participent les pays de l'OTAN deviennent extrêmement difficiles en raison de problèmes techniques ou de sous-traitances. Les risques sont nombreux. Nous tentons de déterminer aussi clairement que possible avec le ministère la nature de ces risques et les moyens de les maîtriser. Dans certains cas, il s'avère nécessaire d'obtenir des rapports spéciaux alors que le projet est aux trois quarts terminé. À tout moment au cours de la réalisation du projet, quand il y a danger de dépassement de devis ou que les objectifs risquent de n'être pas atteints, la politique précise qu'on doit s'adresser au Conseil pour obtenir un réaménagement du budget ou des objectifs.

En ce qui concerne ce cas plus particulier, je répondrais que le Conseil du Trésor a jugé, étant donné les besoins de ce navire en particulier, que c'était un bon investissement à l'époque, et ce sont les ministres qui ont pris la décision. J'ajouterais, par ailleurs, qu'il y a toute une série d'objectifs pour chaque projet. La difficulté qu'il y a à gérer les projets tient en partie à la politique du gouvernement qui fait intervenir l'optimisation des coûts des produits. Il y a aussi des considérations de développement régional et industriel. Dans bien des cas, les projets comportent de nombreux autres objectifs. Pour cette raison, les ministres font des compromis et prennent des décisions de ce genre. Dans le cas en question, les ministres ont fait des choix et c'est ce qu'ils ont décidé.

M. Speller: Passons à la question des niveaux de service. En 1981, quand le Cabinet a approuvé le plan d'immobilisation de la flotte, c'était à condition qu'avant la fin de 1981 la Garde côtière précise les niveaux de service. Manifestement, le Conseil du Trésor le savait. Quel genre d'inforamtion le Conseil du Trésor s'attendait-il à recevoir de la Garde côtière? Quelles directives a-t-il données à la Garde côtière quant aux engagements qu'il aurait à tenir à cet égard?

[*Text*]

Mr. Paton: Because we are very interested as an organization in the expenditure of money for particular services and particular results, Treasury Board has always been very supportive of the idea of having clear service levels for various activities. We are quite pleased to see that Transport Canada is working on this. With respect to this specific case, I think it would be fair to say that ministers felt the need was obvious enough that the service levels were appropriate to the decision they made.

Mr. Speller: How would they have known the service levels?

Mr. Paton: I think there are a fair amount of self-evident issues here with respect to the number of vessels for ice-breaking and the availability of vessels for this purpose. I think we are dealing with a fairly unique issue here in terms of service levels.

Mr. Speller: I might turn to the Auditor General's Office. You have heard that answer from the Treasury Board. It seems there was just a decision by Cabinet without looking at service levels or any sort of basic information with which to make their decision.

Mr. Dubois: Mr. Chairman, the general point we have been making for several years is that the service levels have not been defined for the total fleet for ice-breaking. We have difficulty with decisions being taken on any single ship if the total fleet has not been established or the total need for ice-breaking. That is where we come from. That has still not been established as far as we are concerned.

Ms Labelle: Mr. Chairman, with your permission, I would like to add to what has been said. Talking about levels of service generally, the document we tabled at our last meeting with you was circulated in October and became a directive as of October.

• 0950

What we want to do, perhaps to follow on Mr. Dubois' introductory comments, is to live with these levels of service and observe very closely their quality in terms of being able to provide us with a tool to do our forward planning, because that is what we are talking about—the distribution of the fleet locally, regionally, between regions, and also to add an additional element to the changes that need to be brought about in the upgrading of the fleet. That is in general terms.

In terms of the ice-breaking capacity, when we go back to the Arctic and far north, we really have two ships right now with the full capacity to serve us well in the Arctic. The *John A. Macdonald* is now 31 years old, and given the age of the vessel, it may need to be retired sooner, depending on how it can sustain future pressures. It was obvious that we could be left without a major class ice-breaking ship in the Arctic unless the *Louis S. St. Laurent* was upgraded when it was.

[*Translation*]

M. Paton: Puisque notre organisme s'intéresse tout particulièrement aux dépenses qu'il faut engager au titre de certains services et pour obtenir des résultats précis, le Conseil du Trésor a toujours appuyé l'idée de fixer des niveaux de service très clairs pour diverses activités. Nous sommes ravis de constater que Transport Canada y travaille. En ce qui concerne le cas dont nous discutons, il ne serait pas faux de dire que les ministres ont jugé que le besoin existait clairement et que les niveaux de servicce étaient appropriés et justifiaient la décision qu'ils ont prise.

M. Speller: Comment auraient-ils pu connaître les niveaux de service?

M. Paton: Les indices sont assez clairs quant au nombre de brise-glace requis et quant à la disponibilité des navires à cette fin. Nous traitons ici d'un dossier plutôt unique en termes de niveaux de service.

M. Speller: J'aimerais poser ma question aux fonctionnaires du bureau du vérificateur général. Vous avez entendu la réponse du Conseil du Trésor. Il me semble que le Cabinet a pris sa décision sans tenir compte des niveaux de service et sans disposer des renseignements essentiels sur lesquels fonder sa décision.

M. Dubois: Monsieur le président, nous insistons depuis des années sur le fait que les niveaux de service n'ont pas été définis pour l'ensemble de la flotte de brise-glace. Nous voyons mal comment les décisions peuvent être prises en fonction d'un seul navire alors que le besoin global de servce de brise-glace n'a pas été établi. Voilà notre position. Nous continuons de dire que ces besoins n'ont toujours pas été établis.

Mme Labelle: Monsieur le président, si vous me le permettez, j'aimerais apporter quelques précisions. En ce qui concerne les niveaux de services en général, le document que nous avons déposé auprès du comité à la dernière réunion a été distribué au mois d'octobre et est entré en vigueur comme directive à compter du mois d'octobre.

J'étofferai les commentaires liminaires de M. Dubois en disant que nous voulons surveiller de très près la situation afin de voir si les niveaux de services nous permettront de prendre de meilleures décisions de planification, puisque c'est de cela qu'il s'agit: La distribution de la flotte aux niveaux local et régional et une meilleure planification des changements nécessaires dans le but de moderniser la flotte. Voilà les grandes lignes.

En ce qui a trait au nombre de brise-glace, nous disposons actuellement de deux navires parfaitement capables de répondre à nos besoins dans l'Arctique et dans le Grand Nord. Le *John A. Macdonald* est déjà âgé de 31 ans et, compte tenu de l'âge du navire, il faudra le retirer plus tôt du service selon qu'il s'avérera ou non capable d'assurer le service à l'avenir. Il nous est apparu clairement que nous nous serions retrouvés sans un brise-glace de grande capacité dans l'Arctique si le *Louis S. Saint-Laurent* n'avait pas été modernisé au bon moment.

[*Texte*]

So I guess one can pull out or look at the level of service for ice-breaking in the Arctic as one issue, then look at the level of service for the total fleet as somewhat of a different issue; the two, of course, interrelate at one point.

For ourselves, it was really in looking at our need for Arctic ice-breaking primarily, although not only, because these two ships are used in other situations where you need that kind of heavy hull and strength of the ship. I hope this will be helpful to the member, Mr. Chairman.

Mr. Speller: I am looking at our last meeting to find the reference. Somebody had asked last time when this project would be done. When will the refit actually be done? It seems to me, Mr. Chairman, there was a difference of opinion from what was said at this meeting on the Thursday and what came out on the Monday from the actual company.

Ms Labelle: Mr. Chairman, the refit is supposed to be completed by July 1992. This is the date we have with the company that has the contract.

Mr. Speller: That date is as of when? When was that date given to you?

Mr. Ron Quail (Associate Deputy Minister, Department of Transport, and Commissioner, Canadian Coast Guard): August 31. The ship is due to be delivered to us in July 1992. That is the date we are now working towards to have it operational and turned over to us. The sea trials will be in the middle of June 1992.

Mr. Speller: How long a delay is that?

Mr. Quail: Twenty months.

The Chairman: Thank you for your co-operation. When we have different witnesses before us, it makes it much easier for the translators to put it on the record and that is why I am being meticulous about this. I appreciate your co-operation.

M. Robitaille (Terrebonne): Je m'excuse de ne pas avoir été ici à la dernière séance, alors que le sujet a été abordé. J'aimerais avoir quelques explications sur des commentaires qui ont été faits lors de la dernière comparution. M. Boivert, en réponse à une question qui lui avait été posée, disait ceci:

> Je voulais aussi mentionner le fait que, même si la corrosion ne mettait pas en danger la sécurité du navire, on s'est aperçu qu'il était impossible de souder la nouvelle proue, réalisée entièrement en acier neuf, à l'acier corrodé du reste du navire. Il a fallu apporter certaines modifications, et remplacer une certaine partie de l'acier à l'intérieur pour pouvoir souder solidement la nouvelle proue. Autrement, l'arrière du navire n'aurait pas été très résistant.

• 0955

J'aimerais poser une question à M. Quail. On ne peut souder solidement quoi que ce soit à de l'acier corrodé. Autant que je sache, qu'il s'agisse d'une nouvelle proue ou de n'importe quel autre élément, vous ne pouvez pas le souder à de l'acier corrodé. Avez-vous découvert cet état de faits en cours de travaux? Est-ce que cela a été découvert au début? Est-ce au cours d'une analyse ou d'une inspection préalable ou si c'est en cours de route que vous avez découvert que le navire était rouillé?

[*Traduction*]

Ainsi, nous pouvons examiner isolément la question des niveaux de services de brise-glace dans l'Arctique, puis, dans un deuxième temps, examiner les niveaux de service pour l'ensemble de la flotte; or, les deux questions finissent par se recouper.

Pour notre part, nous avons évalué en priorité nos besoins de services de brise-glace dans l'Arctique, mais pas seulement cela, parce que ces deux navires sont utilisés dans d'autres circonstances nécessitant des navires puissants et à coque renforcée. J'espère que cette information sera utile aux députés, monsieur le président.

M. Speller: Je parcours le compte rendu de la dernière réunion pour retrouver l'endroit où quelqu'un a demandé quand le projet serait terminé. Quand la modernisation sera-t-elle terminée? Il me semble, monsieur le président, qu'il y a divergence entre ce qui a été dit à la réunion de jeudi et ce que la société a dit lundi.

Mme Labelle: Monsieur le président, la modernisation est censée être terminée d'ici au mois de juillet 1992. C'est le délai imparti à la société à laquelle nous avons accordé le contrat.

M. Speller: Quand cette date a-t-elle été fixée? Quand vous a-t-on mentionné cette date?

M. Ron Quail (sous-ministre associé, ministère des Transports et commissaire, Garde côtière du Canada): Le 31 août. Le navire est censé nous être livré au mois de juillet 1992. C'est la date à laquelle le navire devrait être opérationnel et à laquelle il devrait nous être livré. Les essais en mer auront lieu vers la mi juin 1992.

M. Speller: Quelle était la durée du délai?

M. Quail: Vingt mois.

Le président: Merci de votre coopération. Quand nous entendons simultanément plusieurs témoins, c'est plus facile pour les traducteurs et voilà pourquoi je suis si exigeant. Merci de votre coopération.

Mr. Robitaille (Terrebonne): I am sorry that I was not at the last meeting when the matter was raised. I would like some clarification on comments made at the last meeting. Mr. Boisvert, in answer to a question, said this:

> The other thing I wanted to mention was that in some parts of the ship, the steel was corroded so that it did not endanger the safety of the ship, but when you came to connect the new bow, which was brand new steel, with old corroded steel, it did not work. We had to make some modifications. We had to introduce new steel inside the ship in order to make that strong connection. Otherwise, you have a very strong bow and you could have a weak stern to the ship.

I have a question for Mr. Quail. You cannot weld anything solidly to corroded steel. As far as I know, whether it is a new bow or any other part, you cannot weld it to corroded steel. Did you discover this fact while the work was being done? Was it discovered at the very beginning? Was it during an analysis or a preliminary inspection or was it during the on-going work that you discovered the ship was rusted?

[*Text*]

Mme Labelle: Monsieur le président, avec votre permission, j'aimerais faire quelques commentaires et demander à mes collègues de bien vouloir y ajouter.

Comme vous avez pu le constater dans le compte rendu de la dernière réunion, afin de découvrir l'état de corrosion, il fallait ouvrir le bateau. Il était impossible de le faire autrement. Donc, c'est au moment de la réparation du bateau, en l'ouvrant, qu'on a constaté l'état de corrosion qui prévalait. C'est ceci qui nous a obligés à réviser le contrat afin de nous assurer que ce travail soit fait.

Même les examens aux ultrasons qui avaient été faits en 1982, 1984 et 1987 et une inspection très complète faite par nous-mêmes et par des experts de l'extérieur n'avaient pas permis de déceler cette corrosion. Lorsque le vaisseau *John A. Macdonald* a été réparé, les réparations nécessaires n'étaient pas aussi étendues que dans ce cas-ci. Donc, on n'avait pas de base de comparaison qui aurait pu nous faire prévoir un degré de corrosion aussi avancé.

C'est un peu comme ouvrir un cerveau. Une radiographie peut nous donner des pistes, mais bien souvent, c'est seulement lorsque le chirurgien ouvre le crâne qu'on peut constater le degré d'avancement d'une maladie quelconque. Dans ce cas-ci, il s'est passé exactement la même chose.

Je vais demander à mes collègues de vous donner des détails techniques.

Mr. Quail: Mr. Chairman, to step back for a minute, the original contract for the *Louis* that was given to HDIL consisted of what we called five systems. The first system consisted of the replacement of the bow and the installation of a new bubbler system. This was about $18 million. There was the removal of the asbestos. There was a new hangar facility, there was new cranage, the stern of the vessel, and there was the propulsion system. Those were the five main systems associated with the original contract.

With respect to the bow and the bubbler, it meant taking off the complete bow of the existing ship and replacing the bow with a new bow. You are correct that whenever we put the new bow on, once it had been fabricated, and started to marry it up with the existing mid-body of the ship, it was very important when we came to do the welding that the welding was done to good material.

M. Robitaille: Vous dites que vous avez remplacé la proue. Est-ce que cela faisait partie des travaux de modernisation prévus au départ?

M. Quail: Oui.

M. Robitaille: Vous saviez bien au départ que, lorsqu'on remplace la proue, on doit enlever la vieille proue et en coller une neuve au bateau. J'imagine que les gens qui ont été appelés à faire les travaux savaient un peu ce qui les attendaient. Ayant travaillé dans le domaine de la métallurgie il y a longtemps, je suis en mesure de vous dire qu'aucune compagnie responsable n'entreprendrait le remplacement d'une proue sans connaître les conditions dans lesquelles elle devra travailler.

[*Translation*]

Mrs. Labelle: Mr. Chairman, with your permission, I have a few comments, and then I would ask my colleagues to add to them.

As you saw from the minutes of the last meeting, the ship had to be opened up to find how far the corrosion had gone. It was impossible to do it otherwise. So it is while the repairs were being done, when the ship was opened up, that it was discovered how far advanced the corrosion was. That is why we had to review the contract to make sure the work was done.

Even the ultrasound examinations done in 1982, 1984 and 1987, as well as a very complete inspection made by ourselves and outside experts, did not show up of this corrosion. When the *John A. Macdonald* was repaired, the repairs necessary were not as extensive as in this case. So we did not have any basis for comparison that could have allowed us to forecast such an advanced state of corrosion.

It is a bit like opening up a brain. X-rays will give you an idea but it is often only when the surgeon cuts into the cranium that you can see how far a given disease has progressed. In this case, that is exactly what happened.

I will ask my colleagues to give you the technical details.

M. Quail: Monsieur le président, pour prendre un peu de recul, à l'origine le contrat pour le *Louis* accordé à HDIL portait sur ce que nous appelons cinq systèmes. D'abord, il fallait remplacer la proue et installer un nouveau diffuseur de bulles d'air, le tout pour environ 18 millions de dollars. Il y avait de l'amiante à enlever. Il y avait un nouveau hangar. De nouvelles grues. La poupe du navire. Sans parler du système de propulsion. Voilà les cinq principaux systèmes visés par le contrat d'origine.

Pour ce qui est de la proue et du diffuseur de bulles d'air, il a fallu enlever carrément la proue du navire pour la remplacer par une nouvelle. Vous avez raison: quand nous rajoutons une nouvelle proue, après qu'elle a été fabriquée, et que nous entreprenons de la joindre à mi-navire, il est important que la soudure se fasse sur du bon matériel.

Mr. Robitaille: You say you replaced the bow. Was that part of the orignal modernization program?

Mr. Quail: Yes.

Mr. Robitaille: You knew full well at the outset that when you replace a bow you have to take off the old one and stick a new one back on the ship. I imagine that the people who were asked to do the work knew what to expect. I worked in the metallurgical area a while back and I can tell you that no responsible company would undertake to replace a bow without knowing the conditions it would have to work in.

[*Texte*]

• 1000

Vous me dites qu'il était impossible de déceler cette corrosion, même par des ultrasons. Est-ce que vous avez des résultats d'analyse d'ultrasons? Ayant travaillé dans la métallurgie, je peux vous dire qu'avec les ultrasons et les raxons X, il est possible d'en apprendre beaucoup sur l'état du matériel sur lequel on est appelé à travailler.

Comme vous saviez dès le départ que vous deviez remplacer la proue, vous saviez que vous deviez l'enlever et en mettre une nouvelle sur le bateau. C'est par une opération de soudure qu'on fait cela. Les gens qui ont fait des offres à l'époque auraient dû vérifier l'état du métal de la coque avant de s'embarquer dans cette histoire-là. Cela m'étonne beaucoup.

Mr. Quail: Mr. Chairman, I would suggest that Pierre Boisvert, Director General of our Fleet Operations, could give some further explanation on this particular project.

M. Pierre Boisvert (directeur général des Systèmes de la flotte, ministère des Transports): J'aimerais clarifier le point que vous avez soulevé, monsieur.

Le problème n'était certainement pas la connexion entre la nouvelle proue et l'acier adjacent. Nous avons fait des ultrasons, et il est sûr que nous n'aurions pas entrepris une telle chose sans connaître l'état de l'acier et des tôles qui sont à proximité de la nouvelle proue. Le problème se situe au niveau des membrures internes de la proue qui partent du devant du navire et qui vont jusqu'au tiers, sinon presque à la moitié du navire. Ce sont les membres principaux qui relient la proue à l'ensemble du navire. Il ne s'agit pas de la connexion proprement dite entre les deux surfaces, entre la nouvelle proue et les anciennes tôles en acier. Il n'y a pas de problème à ce niveau-là. Les problèmes étaient au niveau des pièces principales qui relient la proue à l'ensemble de la structure du navire, pour que la structure entière puisse absorber les chocs de la nouvelle proue. C'est un problème de *design*. Lorsqu'on a apporté les membres principaux vers l'arrière du navire, qui est d'ailleurs dans la section où on a des problèmes en ce moment, où on a découvert de l'acier avec beaucoup de corrosion, on s'est aperçu qu'on ne pouvait pas connecter les nouveaux membres avec cet acier-là parce qu'il était trop corrodé.

Je ne sais pas si je réponds à votre question. Il s'agit des principaux membres, à l'intérieur, qui relient la coque et l'ensemble du navire, et non d'un problème d'acier à acier, comme vous semblez le croire.

M. Robitaille: Monsieur Boisvert, c'est vous-même qui disiez la semaine dernière qu'il avait fallu apporter certaines modifications et remplacer une certaine partie de l'acier à l'intérieur pour pouvoir souder solidement à la nouvelle proue. Vous me dites que ce n'est pas le...

M. Boisvert: Ce n'est pas la soudure proprement dite. C'est la connexion de la nouvelle proue à l'ensemble du navire. Bien sûr, il y a une question de soudure parce tout cela est soudé, mais ce n'est pas la soudure comme vous l'entendez en ce moment.

M. Robitaille: Est-ce que cette opération était prévisible dans le cadre de ces travaux?

[*Traduction*]

You are telling me it was impossible to detect this corrosion even using ultrasound. Do you have the results of the ultrasound analyses? Having worked in the metallurgical area, I can tell you that with ultrasound and x-rays, it is possible to learn a lot about the condition of the material you have to work with.

As you knew at the outset that you would have to replace the bow, you knew that you would have to take it off and put another one back onto the ship. They are welded on. The people who made offers at the time should have checked the state of the bow material before bidding on the job. I am astonished.

M. Quail: Monsieur le président, peut-être que M. Pierre Boisvert, directeur général des Systèmes de la flotte, pourrait vous donner quelques suppléments d'information.

Mr. Pierre Boisvert (Director General, Fleet Operations, Transport Canada): I would like to clarify the point you raised, sir.

The problem certainly was not the connection between the new bow and the adjoining steel. We did ultrasounds, and you can be sure we would not have undertaken such a job without knowing the condition of the steel and the plates closest to the new bow. The problem is with the inside ribs of the bow, which run along the first third or almost the first half of the ship from the front. These are the main ribs that tie the bow to the rest of the ship. In reality, it is not the connection between the two surfaces, the new bow and the old steel plates. There is no problem there. The problems were with the main parts tying in the bow to the rest of ship's structure so that the whole structure can absorb shocks coming from the new bow. It is a design problem. When we ran the main ribs towards the rear of the ship, which is in the part where we are having problems right now, where we discovered a lot of corrosion on the steel, we found out that we could not connect the new ribs to that steel because there was too much corrosion.

I do not know if I am answering your question. These are the main ribs, on the inside, that tie the whole ship together, and not just a problem of welding one steel plate to another as you seem to think.

Mr. Robitaille: Mr. Boisvert, you yourself said last week that certain changes had to be made and part of the steel inside had to be replaced to get a solid weld for the new bow. Now you are telling me that it is not the...

Mr. Boisvert: It is not the welding as such. It is connecting the new bow to the rest of the ship. Of course there is a question of welding, because all this is welded together, but it is not the weld as you understand it now.

Mr. Robitaille: Was it possible to forsee this operation in the context of the work?

[*Text*]

M. Boisvert: On savait qu'il fallait connecter la proue, mais on ne pensait pas qu'il y avait un problème de corrosion. On pensait pouvoir connecter facilement la nouvelle proue à l'ancien navire et faire la soudure sans problèmes. Il n'y a pas de problèmes à l'extérieur. C'est à l'intérieur qu'est le problème, et on ne le savait pas.

M. Robitaille: Est-ce que vous avez fait des analyses préalables?

M. Boisvert: Oui, absolument. Nous avons fait trois analyses techniques: une en 1984, une un peu plus tard et une en 1989. Nous avons les rapports; je les ai d'ailleurs ici. Les rapports démontrent clairement que les analyses ont conclu qu'il n'y avait pas de problèmes, qu'il n'y avait aucunement matière à s'inquiéter au niveau de la corrosion externe du navire. La raison en est simple. Les trois examens en profondeur du navire ont été faits dans des endroits qui étaient facilement accessibles. Ce n'est que lorsque nous avons démonté le navire, que nous avons enlevé le plan de propulsion et que nous sommes allés à l'intérieur du navire que nous nous sommes rendu compte qu'il y avait de la corrosion.

M. Robitaille: Comment peut-il y avoir de la corrosion à l'intérieur et non à l'extérieur?

M. Boisvert: Le navire a transporté pendant 20 ans toutes sortes de liquides et de l'eau.

M. Robitaille: Donc, cette corrosion est visible à l'intérieur du bateau.

M. Boisvert: Non, à l'intérieur de compartiments.

• 1005

M. Robitaille: À l'intérieur de compartiments?

M. Boisvert: Oui, c'est dans le fond du navire que le problème se situe, et non au-dessus. Le fond du navire n'est pas accessible. Il n'a pas été accessible pendant 20 ans.

M. Robitaille: Le fond du navire a toujours une face extérieure et une face intérieure.

Mr. Whittaker (Okanagan—Similkameen—Merritt): I do not know exactly who to address this to. Unfortunately I was not here last time, so I had to depend on reading everything. I came out of it with some confusion, and perhaps Mr. Quail could help, since one of the figures is attributed to his evidence on page 41:25 of the transcript. Mr. Dye tells us the cost of this project could reach $132,496,000, and you have told us the contract cost is $110.8 million. I understand there are some other things you have talked about, such as management fees, federal sales tax. Can you tell us for the record what it is ultimately going to cost the taxpayers of Canada when that ship is up and running in August 1992? What will it have cost the taxpayers of Canada from your figures now?

Mr. Quail: Mr. Chairman, there are two figures we run with. One is the contract price; in other words, the price between DSS, ourselves and the shipyard, and that contract price is $110.8 million. That is how much we will pay HDIL, Halifax-Dartmouth Industries Limited. The total estimated cost—the total approval we have from the board for the rest of the expenditures—is $132.5 million.

[*Translation*]

Mr. Boisvert: We knew we would have to attach the bow, but we did not think we had a problem with corrosion. We thought we would be able to attach connect the new bow to the old ship easily and do the welding without any problem. There is no problem on the outside. What we have is a problem on the inside, and we did not know that.

Mr. Robitaille: Did you do any preliminary analyses?

Mr. Boisvert: Yes. Absolutely. There were three technical analyses: One in 1984, one a little later on and one in 1989. We have the reports; I have them here with me. The reports clearly show that the analyses came to the conclusion that there were no problems and that there was nothing to worry about concerning corrosion on the outside of the ship. The reason is simple. The three in-depth examinations of the ship were done in areas that were easily accessible. It is only when we took the ship apart, when we took out the propulsion system and went inside the ship that we found out there was corrosion.

Mr. Robitaille: How can you have corrosion on the inside and not on the outside?

Mr. Boisvert: For twenty years the ship was carrying all kinds of liquids and water.

Mr. Robitaille: So this corrosion is visible on the inside of the ship.

Mr. Boisvert: No, inside the compartments.

Mr. Robitaille: Inside the compartments?

Mr. Boisvert: Yes, the problem is at the bottom of the ship and not at the top. The bottom of the ship is not accessible. It was not accessible for 20 years.

Mr. Robitaille: The bottom of the ship always has an outside surface and an inside surface.

M. Whittaker (Okanagan—Similkameen—Merritt): Je ne sais pas exactement à qui poser cette question. Malheureusement, je n'étais pas ici la dernière fois, alors j'ai dû tout lire pour me renseigner. Il en est résulter une certaine confusion et peut-être que M. Quail pourrait m'aider, puisqu'un des chiffres ressort de son témoignage à la page 41:25 de la transcription. Monsieur Dye nous dit que le projet pourrait coûter jusqu'à 132,496,000$, et vous vous nous avez dit que le coût du contrat est de 110,8 millions de dollars. Il me semble que vous avez ajouté certaines autres choses comme frais de gestion et taxe de vente fédérale. Pour notre gouverne, pourriez-vous nous dire combien il en coûtera au contribuable canadien quand, enfin, ce navire sera remis à flot au mois d'août 1992? Combien en aura-t-il alors coûté au contribuable canadien d'après vos chiffres actuels?

M. Quail: Monsieur le président, il y a deux chiffres. Il y a tout d'abord le prix figurant au contrat; en d'autres termes, le prix convenu entre le MAS, nous-même et le chantier naval, et cela se chiffre à 110,8 millions de dollars. C'est ce que nous payerons à HDIL, Halifax-Darmouth Industries Limited. Selon nous évaluations, le coût total, c'est-à-dire le montant total approuvé par le Conseil du Trésor, se monte à 132,5 millions de dollars.

[*Texte*]

Those costs include federal sales tax. They include the fees to Department of Supply and Services on a cost recovery basis, essentially for inspection services and on-the-job services. We also have costs for the management of the project, where we have some people on site managing the project. The total expenditure, when you roll it up, will be $132.5 million.

Mr. Whittaker: That is what it will have cost the taxpayers. There are no other hidden costs in that. There is not another million or two thrown in for other contingencies.

Mr. Quail: As a normal part of the operation, on an annual basis we do refit work on the ship. Refit work for the *Louis S. St. Laurent* is normally in the neighbourhood of about $2 million per year. We have not done refit work for a number of years, so we also have $6.3 million, if you wish, for refit work outside the contract that we have put into the ongoing work. I guess in our own terminology and in our own accounting, we have not included that as part of the total estimated cost. If you can call it a normal refit, it is a normal refit. Each ship we have goes into refit on an annual basis.

Mr. Whittaker: I think the people of Canada are interested in what the ultimate cost is going to be to put that ship back, and it appears it is going to be approximately $139 million.

Mr. Quail: If you want to calculate it in that fashion, yes. If we had not taken the ship out, we would have been spending about $2 million per year on refit anyway.

Mr. Whittaker: Right, but it would have been operating through that period of time, and it has not operated since 1988.

Mr. Quail: That is true.

• 1010

Mr. Whittaker: So we are looking at approximately $139 million to put that ship back up and running in August 1992. Is that fairly safe—

Mr. Quail: Hopefully July 1992.

Mr. Whittaker: I do not know, Mr. Quail, whether you are the best one to answer this, but I would like to go into the history of this ship, because in going back through some of the documentation it appears to me that when this ship was commissioned in 1969 it sounded like it was going to be the be-all and end-all of ice-breakers, and yet in the last quite a number of years we have seen it at 30% capacity because it takes more crew, it takes more fuel, and it does not seem to do the job as well.

Obviously in this particular upgrading of the *Louis S. St. Laurent* it has been recognized that the design of the bow was not the best. I would like to go back to the 1960s and talk about the design of that particular craft at that stage. Was new ground being broken? Why was steam chosen? Now we are upgrading to diesel-electric, and I think your testimony states that this is the only one with a steam propulsion system. Why?

[*Traduction*]

Ces frais comprennent la taxe de vente fédérale. Ils comprennent aussi des honoraires au ministère des Approvisionnements et Services, imputés sur une base de recouvrement de frais: il s'agit essentiellement de services d'inspection et d'autres services sur le chantier. Il y a aussi les frais de gestion du projet pour certaines personnes qui se trouvent sur les lieux à cette fin. Tout compris, clé en main, cela se montera à 132,5 millions de dollars.

M. Whittaker: C'est ce que cela aura coûté au contribuable. Il n'y a pas d'autres coûts cachés. Il n'y a pas un autre million ou deux qui traînent pour les imprévus.

M. Quail: Dans le cours normal des opérations, nous prévoyons quand même un radoub annuel sur le navire. Le radoub du *Louis S. St. Laurent* revient normalement à deux millions de dollars par année. Nous n'avons pas fait de radoub depuis quelques années, alors nous disposons d'encore 6,3 millions de dollars, si vous voulez, pour les travaux de radoub, à part le contrat que nous avons consacré aux travaux. Je crois bien que dans notre propre terminologie et d'après notre propre comptabilité nous n'avons pas calculé cela comme faisant partie du coût total prévu. Si vous appelez ça un radoub normal, c'est un radoub normal. Nous prévoyons un radoub annuel pour chacun de nos navires.

M. Whittaker: Je crois que le peuple canadien s'intéresse à ce qu'il en coûtera au total pour remettre ce navire en circulation et il semble qu'il en coûtera 139 millions de dollars.

M. Quail: Si vous voulez employer cette méthode de calcul, oui. Si nous n'avions pas mis ce navire en cale sèche, nous aurions quand même dépensé environ deux millions de dollars par année pour de radoub.

M. Whittaker: Oui, mais il aurait servi pendant tout ce temps, alors qu'il n'a pas servi depuis 1988.

M. Quail: C'est vrai.

M. Whittaker: Par conséquent, il va falloir dépenser environ 139 millions de dollars pour que ce navire puisse être remis en service en août 1992. Est-ce à peu près. . .

M. Quail: Nous espérons que ce sera en juillet 1992.

M. Whittaker: Monsieur Quail, je ne sais pas si vous êtes le mieux placé pour me répondre, mais j'aimerais retracer l'histoire de ce navire, car en consultant la documentation, j'ai l'impression qu'à son entrée en service, en 1969, on pensait que ce brise-glace serait super-efficace, alors que depuis plusieurs années il ne fonctionne qu'à 30 p. 100 de sa capacité parce qu'il nécessite davantage d'hommes d'équipage, davantage de carburant et qu'il ne semble pas bien remplir sa mission.

On s'est rendu compte que la façon dont la proue du *Louis S. St. Laurent* avait été conçue n'était pas la meilleure. Je voudrais remonter aux années 60 et parler de la façon dont ce navire a été conçu. A-t-on fait appel à des techniques novatrices? Pourquoi a-t-on choisi la vapeur? Nous passons maintenant à des moteurs diesel-électriques et vous avez dit, je pense, qu'il s'agissait du seul brise-glace à propulsion à vapeur. Pourquoi?

[*Text*]

Mr. Quail: I am not sure that I or my colleagues can go back to the design portion of the *Louis*. It is correct that at this time the *Louis* is the only steam vessel left in the fleet. The previous one I recall we had was the *d'Iberville*, and she retired about six years ago. We have had other steam vessels during the course of the experience of the Canadian Coast Guard.

At the time of the design of the vessel we were certainly very proud that when it came out it was the most powerful ship in the fleet. It is the most powerful ship in the fleet. It was the most powerful ship in the fleet before it went into the shipyard.

The reason we did not use it is quite correct: it was expensive to use, and as a result of the evolution of our experience we found that in order to make the ship a viable and effective heavy ice-breaker for our operation to meet the requirements that we believe exist, especially in the north, we would put in a diesel-electric triple screw to replace the steam turbo. That reduces the fuel consumption by more than 50%. It has also allowed us to cut the crew from 77 to in the neighbourhood of 63, and we have increased the horsepower of the ship from 24.000 to 27.000.

We feel we will now have a ship that will stand us in good stead for 20 years and meet our operational requirements in the north.

It still leaves open the question we will have to come to fairly shortly, and that is the replacement of the *Macdonald*. The *Macdonald* is 31 years old, and we will need to tackle that problem over the next few years with respect to determining whether or not we need to proceed with the replacement of the *Macdonald* by another large triple-screw heavy ice-breaker.

Mr. Whittaker: What I am concerned about is it appears that we have problems, and if I heard correctly, with the evidence just given to Mr. Robitaille's question it seems to me that there are structural problems, in order to take the new capacity, with the bow, and I assume some new technology—corrosion within the actual structural part of the ship as opposed to the plating. In reading evidence given the last time, it is projected that part of that would have been caused by the fact that it was a steam engine or a steam-driven propulsion system, and I am concerned about the choice back in the 1960s of this particular system.

Have you anybody to tell me why the system was chosen? I think there is some evidence that the port side was taking ester damage or something, so it appears that there was a defect in the initial design of the bow. I am wondering if this is correct, or am I assuming too much by the evidence given?

• 1015

Mr. Quail: Perhaps my colleague, Pierre Boisvert, can speak a bit about the original selection of the propulsion system.

I think the evolution of design of ice-breakers is a continuous thing. The kind of bow that you would install in 1969 and the kind of bow that you see installed on the *Henry Larsen*, for instance, which is the last ice-breaker we have, is entirely different.

[*Translation*]

M. Quail: Je ne suis pas certain que mes collègues ou moi-même pouvons vraiment vous parler de la conception du *Louis*. Il est vrai que c'est le seul bateau à vapeur qui reste. Si je me souviens bien, le précédent était le *d'Iberville* qui a été mis hors service il y a six ans environ. La garde côtière canadienne a eu plusieurs autres bateaux à vapeur.

Quand le brise-glace a été conçu, nous en étions très fiers, car c'était le navire le plus puissant de la flotte. Il l'est toujours et il l'était encore avant d'aller au chantier naval.

Si nous ne l'avons pas utilisé, c'est effectivement parce que son fonctionnement coûtait cher et qu'avec l'expérience nous avons constaté qu'il fallait, pour qu'il réponde vraiment à nos besoins, surtout dans le Nord, remplacer sa turbine à vapeur par un moteur diesel-électrique à triple hélice. Cela réduit la consommation de mazout de plus de 50 p. 100. Cela nous a également permis de réduire le nombre des membres de l'équipage de 77 à environ 63 et de porter la puissance du bateau de 24.000 à 27.000 chevaux-vapeur.

À notre avis, nous aurons maintenant un brise-glace qui pourra répondre à nos besoins opérationnels dans le Nord pendant 20 ans.

Cela ne règle toujours pas la question à laquelle nous allons devoir nous attaquer bientôt, celle du remplacement du *MacDonald*. Le *MacDonald* a 31 ans et nous allons devoir déterminer, au cours des années à venir, s'il y a lieu de le remplacer par un autre gros brise-glace à trois hélices.

M. Whittaker: Ce qui m'inquiète c'est que, si j'ai bien compris la réponse qui a été donnée à la question de M. Robitaille, c'est qu'il semble y avoir des problèmes structurels à résoudre, du côté de la proue, pour pouvoir rééquiper le navire. La corrosion se serait attaquée à la structure même du bateau plutôt qu'à son bordage. En lisant les témoignages qui nous ont été présentés la dernière fois, je vois que cette situation est en partie attribuée au système de propulsion à vapeur et je me demande donc pourquoi ce système a été choisi dans les années 60.

Pourriez-vous me le dire? Il semble bien que la proue ait subie à bâbord une corrosion causée par des esters ou d'autres substances et qu'elle ait donc été mal conçue. Je voudrais savoir si c'est exact ou si je tire des conclusions hâtives?

M. Quail: Mon collègue, Pierre Boisvert, pourrait peut-être vous parler du choix du système de propulsion.

La conception d'un brise-glace évalue de façon continue. Le genre de proue qui était installée en 1969 n'a rien à voir avec celui qui se trouve sur le *Henry Larsen*, par exemple, le brise-glace le plus moderne que nous ayons.

[*Texte*]

We have changed bows on ships; this is not the first time we have done it. We have put a new bow on the *Sir Humphrey Gilbert*, there was a new bow on the *M.V. Arctic*, which is partiallly owned by the federal government, all on the basis of experimentation that has been done to improve the ice-breaking capability of the ship.

We are also putting in a bubbler system. The bubbler system injects air up through the bow area—again, to increase the ice-breaking capability of the ship. I am sure that whenever the ship goes into service, if you are unfortunate and you drive the ship too hard and you put it into some very heavy ice, we will probably experience some damage.

We experienced damage on the *Louis S. St. Laurent* in the shoulder areas throughout the life of the ship. That is where the damage was occurring whenever we drove it with the 24,000 horsepower. Sometimes we had to drive the ship hard, we had to do things with it, and that is where we experienced damage. I would not categorize that necessarily as a design fault. It was a difficult area. If you drive a ship very hard in very difficult conditions—because you must, sometimes—it may get damaged.

Mr. Whittaker: Okay. So what you are telling me, though, is that there was no initial design fault as far as you are concerned in the design of the *Louis S. St. Laurent* bow?

Mr. Quail: Not that I am aware of, no. That is not why we replaced it. The reason we replaced it was to have a more efficient ship with respect to the propulsion system, and also to put a new bow on with the additional horsepower. We think we will have a much more capable vessel in terms of being able to get out there and operate in some very difficult conditions.

Mr. Chairman, if you would like, I could ask Pierre if he has some background with respect to the original selection of our propulsion system.

Mr. Whittaker: I think that is fine for now. Thank you.

The Chairman: I would like to move on to Mr. Dubois from the Auditor General's Office in area of cost recovery.

From your 1983 report, it has been suggested in paragraph 13.29 that cost recovery is something that should be looked at. It was dealt with briefly in answers throughout that it was not something the Coast Guard felt they wanted to strive for. Does the Auditor General's Office still feel that cost recovery is something to be strived for by the Coast Guard? If so, under what conditions?

Mr. Dubois: Mr. Chairman, could I ask Mr. Cyr to answer it, please?

Mr. René Cyr (Principal, Auditor Operations, Auditor General's Office): Mr. Chairman and Mr. Whittaker, with reference to the paragraph that has been quoted out of our 1983 chapter, yes, we were advocating at that time that the Coast Guard should consider cost recovery for its various services provided. We make the point again in the 1990 report that due to the nature of the ice-breaking services provided and because they are not under cost recovery, there tends to be no natural limit to the amount of ice-breaking that is provided.

[*Traduction*]

Nous avons modifié la proue de nos navires et ce n'est pas la première fois que nous le faisons. Nous avons installé une nouvelle proue sur le *Sir Humphrey Gilbert*, de même que sur le *M.V. Arctic*, qui appartient en partie au gouvernement fédéral, et cela à la suite d'expériences réalisées pour améliorer la capacité de déglaçage du navire.

Nous installons également un diffuseur de bulles d'air. Ce diffuseur injecte de l'air par la proue pour permettre un meilleur déglaçage. Lorsque le brise-glace entrera en service, s'il s'aventure dans des glaces très épaisses, il va certainement subir des avaries.

Le *Louis S. St. Laurent* a subi plusieurs avaries au cours de sa vie utile, dans la zone d'épaulement. C'est là que les avaries se sont produites chaque fois que nous avons déployé ses 24,000 chevaux. C'est quand nous avons dû malmener le navire pour accomplir certaines missions que nous avons subi ces avaries. Je ne les attribuerais pas nécessairement à un défaut de conception. C'est une zone vulnérable. Si vous naviguez dans des conditions très difficiles, comme vous y êtes parfois obligé, la coque peut subir des dégâts.

M. Whittaker: D'accord. Vous me dites que la conception de la proue du *Louis S. St. Laurent* n'était pas défectueuse?

M. Quail: Pas à ma connaissance. Ce n'est pas pour cette raison que nous l'avons remplacée. Nous l'avons fait pour avoir un navire doté d'un système de propulsion plus efficace et plus puissant. Je crois que ce brise-glace nous mettra beaucoup mieux à même de remplir notre mission dans des conditions parfois très difficiles.

Monsieur le président, si vous le voulez bien, je pourrais demander à Pierre s'il peut vous renseigner quant au choix du système de propulsion.

M. Whittaker: Je crois que cela suffit pour le moment. Merci.

Le président: Je voudrais maintenant que M. Dubois, du bureau du vérificateur général, nous parle de la récupération des coûts.

Dans votre rapport de 1983, vous dites, au paragraphe 13.29, qu'il faudrait envisager une récupération des coûts. Dans toutes ses réponses, la Garde côtière a laissé brièvement entendre qu'elle ne cherchait pas à la faire. Le bureau du vérificateur général demeure-t-il convaincu que la Garde côtière doit s'efforcer de recouvrer ses dépenses? Si c'est le cas, dans quelles conditions?

M. Dubois: Monsieur le président, pourrais demander à M. Cyr de vous répondre?

M. René Cyr (directeur, Opérations de vérification, Bureau du vérificateur général): Monsieur le président et monsieur Whittaker, en ce qui concerne le paragraphe que vous citez dans notre rapport de 1983, nous préconisions en effet, à l'époque, que la Garde côtière envisage de récupérer le coût des divers services qu'elle fournit. Dans notre rapport de 1990, nous répétons qu'en raison de la nature des services de déglaçage fournis et du fait que leur coût n'est pas recouvré, la quantité de services fournis ne se trouve pas naturellement limitée.

[*Text*]

If the question is, does the office still consider this to be a valid objective, the answer is yes. In all of the services provided by the Department of Transport, we make a similar suggestion with respect to our airports chapter that is also in the 1990 report.

• 1020

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): My question is addressed to Mr. Quail. I refer back to the question-and-answer period between you and me. But first, may I congratulate you and your staff for all the expertise you appear to have. I certainly will not get into a debate on the technical aspects. It is not my domain. I will stick to the process. That is my domain.

We talked about the reasons for choosing HDIL Halifax as sole source, following an unsolicited proposal you got form HDIL. We know there are four major companies: Halifax-Dartmouth Industries Limited, Saint John Shipbuilding Limited, Versatile Vickers, and Davie Shipbuilding. We also know that a Montreal firm did the construction of the original ship. Was it Versatile Vickers?

Mr. Quail: Yes, it was Versatile Vickers in Montreal. It is now closed.

Mr. Bellemare: You accepted this unsolicited proposal from another firm out of the clear blue. I asked you whether the government directed you to choose HDIL Halifax, and you said, "The government did direct us to enter into a sole-source contract with HDIL Halifax". With all your expertise in shipbuilding, ship maintenance, ship operations, and so on, did you recommend to the government to go to tender?

Mr. Quail: The Coast Guard's recommendation at the time was that the Crown proceed with a competitive tendering process for the mid-life modernization.

Mr. Bellemare: Can I conclude that despite your expertise and your expert advice, the Cabinet decided differently for their own reasons, which could have been social-economic?

Mr. Quail: The recommendation was based on our standard practice to proceed with a competitive design and bidding process, and that is what we recommended.

Mr. Bellemere: And you were directed to do differently.

Mr. Quail: The government decided that we proceed to award the sole-source contract after negotiations with Halifax shipyards.

Mr. Bellemare: In conscience, do you find it odd that you have to pay two-thirds of the price of a brand-new ship to upgrade it, patch it up, fix it up and that if you had paid the full amount you would have had a brand-new up-to-date ship?

Mr. Quail: As far as I am concerned, we did the least-cost analysis, and we were satisfied that we were getting value for the money, that this was the best way to proceed at that time. I have no—

[*Translation*]

Si vous me demandez si notre bureau considère qu'il s'agit toujours d'un objectif valide, je vous répondrai par l'affirmative. Nous avons fait la même suggestion pour tous les services que fournit le ministère des Transports, notamment dans le chapitre concernant les aéroports, qui figure également dans notre rapport de 1990.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Ma question s'adresse à M. Quail. J'en reviens à l'échange de questions et de réponses que nous avons eu tous les deux. Mais d'abord, je tiens à vous féliciter, vous et vos collaborateurs, pour vos connaissances approfondies. Je ne vais certainement pas me lancer dans une discussion sur les aspects techniques. Je ne connais pas assez le domaine. Je m'en tiendrai à la façon dont vous avez procédé.

Nous avons parlé des raisons pour lesquelles vous avez choisi HDIL Halifax comme seul fournisseur, à la suite d'une proposition spontanée que cette entreprise vous a présentée. Nous savons qu'il y a quatre grande compagnies sur le marché: Halifax-Dartmouth Industries Limited, Saint John Shipbuilding Limited, Versatile Vickers et Davie Shipbuilding. Nous savons également qu'une firme montréalaise s'est chargée de la construction du premier navire. S'agissait-il de Versatile Vickers?

M. Quail: Oui, c'était bien Versatile Vickers, de Montréal. La compagnie a fermé ses portes depuis.

M. Bellemare: Vous avez accepté, sans crier gare, la proposition spontanée d'une autre firme. Je vous ai demandé si le gouvernement vous avait donné l'ordre de conclure le contrat avec HDIL Halifax et vous m'avez répondu qu'effectivement il vous avait demandé de l'engager comme seul fournisseur. Étant donné votre expérience en construction navale, en entretien des navires, en navigation et ainsi de suite, avez-vous recommandé au gouvernement de lancer un appel d'offres?

M. Quail: À l'époque, la Garde côtière a recommandé au gouvernement de lancer un appel d'offres pour la modernisation de mi-durée.

M. Bellemare: Puis-je en conclure que malgré vos compétences et vos conseils éclairés, le Cabinet a pris une décision différente pour des raisons qui étaient peut-être d'ordre socio-économique?

M. Quail: Notre recommandation se basait sur notre façon de procéder habituelle qui consiste à lancer un appel d'offres.

M. Bellemare: Mais vous avez reçu l'ordre de procéder différemment.

M. Quail: Le gouvernement a décidé d'octroyer le contrat à une source d'approvisionnement unique après avoir négocié avec le chantier naval de Halifax.

M. Bellemare: Trouvez-vous normal que l'on paye les deux tiers du prix d'un navire flambant neuf pour rafistoler un vieux bateau au lieu d'en acheter un neuf?

M. Quail: Nous avons recherché la solution qui reviendrait le moins cher et nous avons été convaincus que nous en aurions pour notre argent et que cette solution était la meilleure dans les circonstances. Je n'ai pas. . .

[*Texte*]

Mr. Bellemare: I have some difficulty as a layman... Let us bring it down to the automobile. If you are going to repair my automobile and it is going to cost me two-thirds of the price of a brand-new one—and I have an old wreck—as a mechanic, would you in conscience not tell me: sir, you are going to pay two-thirds of a brand-new automobile: why do you not go and buy yourself a brand-new automobile and you will have a state of the art, brand-new one with all the guarantees and all the bells and whistles that go with it? Or would you operate as we sometimes suspect some mechanical shops do? Would you fix it and also fix my wallet?

• 1025

Ms Labelle: Mr. Chairman, perhaps I might comment here.

Mr. Bellemare: To the rescue.

Ms Labelle: I wish the price of ice-breakers were the same as automobiles and we would be in good business. By going with a refit we were at that time saving the taxpayers over $100 million, which is very substantial. From the technical advice we received, and in looking at value for money, the refit was the best option for the taxpayers, leaving, because of the repairs made, a very good ship for many years to come.

Mr. Bellemare: Despite the directions you got?

Ms Labelle: The recommendation of the Coast Guard, after extensive technical analysis, was to go with a refit as opposed to purchasing a new ship. So the technical advice was for a refit, and this was to a great extent a value-for-money question.

Mr. Bellemare: Mr. Chairman, I would still like to get a yes-or-no answer from the commissioner on my comparison.

Mr. Quail: Mr. Chairman, I do not link the sole-source contract with the decision to go with a mid-life modernization on the ship. Those are delinked. If the question is whether or not our recommendation would have been to go for a mid-life modernization on the *Louis S. St. Laurent*, the answer to that is yes. Our recommendation was to do it by going to a competitive bidding, tendering process.

That it is good value for the money, I have some difficulty with the analogy associated with an automobile. This is not just a mid-life refit, it is a modernization. In fact you will have a coming-out when the ship is completed: a vessel with a new bow, a new propulsion system, upgraded hangar facilities for helicopters, new cranage. We believe we have a ship that will sustain us for 20 years.

If it were only going to sustain us for 2 years, it would not have been value for money. What the issue really comes to is we have a ship on which we will have spent $132 million, but we will have a triple-screw, heavy-duty, Arctic-capable ice-breaker in the summer of 1992.

[*Traduction*]

M. Bellemare: J'ai quelque difficulté, n'étant pas expert en la matière... Prenons l'exemple d'une automobile. Si, pour réparer ma veille bagnole, vous devez me faire payer les deux tiers du prix d'une voiture flambant neuve, en tant que mécanicien, n'auriez-vous pas l'honnêteté de me dire: «Monsieur, vous allez payer les deux tiers d'une automobile neuve; pourquoi ne pas vous en acheter une, du dernier modèle, et qui sera sous garantie?» ou allez-vous plutôt faire ce que je soupçonne certains garages de faire et réparer ma voiture en faisant un gros trou dans mon portefeuille?

Mme Labelle: J'aimerais intervenir, monsieur le président.

M. Bellemare: Vous venez à la rescousse.

Mme Labelle: J'aimerais bien qu'un brise-glace ne coûte pas plus cher qu'une automobile car les choses marcheraient bien. En optant pour un carénage, cela représentait à l'époque 100 millions de dollars d'épargne pour le contribuable, soit une somme considérable. Selon les conseils techniques reçus, et sous l'angle de la rentabilité, le carénage était la meilleure option pour les contribuables, car une fois les réparations finies, nous aurions un excellent navire, bon encore pour des années.

M. Bellemare: En dépit des instructions reçues?

Mme Labelle: Après avoir effectué une analyse technique approfondie, la Garde côtière recommendait le carénage plutôt que l'achat d'un nouveau navire. Les experts techniques avaient donc conseillé le carénage, essentiellement pour une question de rentabilité.

M. Bellemare: Monsieur le président, j'ai fait une comparaison et j'aimerais tout de même que le commissaire me réponde par un oui ou par un non.

M. Quail: Monsieur le président, la source d'approvisionnement unique n'a rien à voir pour moi avec l'idée de moderniser un navire au milieu de sa durée de vie utile. Ces questions ne sont pas interreliées. Si vous voulez savoir si nous aurions recommandé de moderniser un navire comme le *Louis S. St. Laurent* au milieu de sa durée de vie utile, la réponse est oui. Nous avions l'intention de suggérer de procéder par appel d'offres.

C'est une solution rentable et je comprends mal la comparaison avec le prix d'une automobile. Il ne s'agit pas en effet d'un carénage mais d'une modernisation de mi-durée d'un navire. De fait, une fois le navire réparé, vous devriez avoir un arrosage car vous aurez un navire qui est doté d'une nouvelle proue et d'un nouveau système de propulsion, de hangars à hélicoptères modernisés et un nouveau grutage. Ce navire est tout le moins bon pour une vingtaine d'années.

S'il n'était bon que pour deux ans, cela n'aurait pas été rentable. Ce qui compte, c'est qu'on va dépenser 132 millions de dollars pour ce navire mais en été 1992, nous aurons un brise-glace solide, à hélice triple, à l'épreuve de l'Arctique.

[*Text*]

Mr. Bellemere: Which will cost you—you admitted to a colleague—closer to $139 million. We are getting close to $140 million to have all these things done, and a brand-new ship would have cost you $200 million, maybe a little more. That is a debatable point, though, even if you are the one entering into this, because you are not in the ship-building business.

I find it very odd that the four major companies in Canada had not been solicited. Were you at any point concerned that some of the subtrades, subcontractors, might have some difficulty in producing value for money and the best material needed?

Mr. Quail: I do not believe you could replace the *Louis S. St. Laurent* for less than $250 million, and from our experience, that is probably a low estimate, as we seem to be traditionally low in our estimates with respect to the replacement of a ship.

Your question relates to whether we were concerned when we entered into the contract. After a thorough set of negotiations consisting of our own Coast Guard personnel, Department of Supply and Services personnel, and also ISTC, we were satisfied that we could proceed. The system responsibility for delivering the ship at the end of the day was Halifax shipyard's. The main propulsion system supplier was a combination of Mak Diesel and Simmonds Electric. We were satisfied with that, and at this stage we are still satisfied with that selection.

• 1030

Mr. Bellemare: Captain Johns, again I am interested in the process. You are the authority and the competent person, so I will not debate as if I were a captain from another country and whether or not you are right or wrong, or whatever, but it is the process I am interested in.

You are in charge of a ship, and you obviously have to make reports on the ship, the maintenance, the condition of the ship and so on. These reports have to funnel through to someone. You do not send them to a dead warehouse. You send them to live people who are very competent and have to react. Did you make recommendations on the corrosion at a given point to your superiors?

Since it is only one question, I will add a side question: how is it that all of a sudden they discovered all kinds of corrosion that you did not suspect, apparently?

Captain Dave Johns (Director, Northern Operations, Canadian Coast Guard): First of all, Mr. Chairman, I am not the captain of the *Louis S. St. Laurent* so I would not be in a position to make any reports. But normally the captain would make reports. They would go first to his regional superior in Halifax and then to his technical superior in headquarters, who is Mr. Boisvert here. The reports would come in normally from a shipm but the operating personnel of the ship would have access only to rather superficial examinations of the ship. The ship would have to be dry-docked and entered into, as it was in this case, to get right inside of it. There is a limited amount of access, when you are operating a ship, that you can have in getting into it.

[*Translation*]

M. Bellemare: Et comme vous l'avez avoué à un collègue, c'est un brise-glace qui va vous coûter près de 139 millions de dollars. Autrement dit, cela va vous coûter près de 140 millions de dollars pour rafistoler ce brise-glace, alors qu'un brise-glace flambant neuf vous aurait coûter 200 millions de dollars, peut-être un peu plus. Mais si c'est votre décision, c'est un point discutable car vous ne travaillez pas dans la construction navale.

Je trouve très bizarre qu'on n'ait pas fait appel aux quatre principales compagnies canadiennes de construction navale. Ne vous êtes-vous pas demandé à un moment donné si les sous-traitants étaient en mesure de fournir les matériaux de qualité requis et de vous faire des offres rentables?

M. Quail: Vous ne pourriez pas acheter un navire comme le *Louis S. St. Laurent* à moins de 250 millions de dollars et selon notre expérience, cela vous coûterait probablement plus cher, car lorsqu'il s'agit d'acheter un nouveau navire, nous avons toujours tendance à en sous-estimer le coût.

Vous vous demandez si nous nous sommes posés des questions au moment où nous avons passé le contrat. Il y a eu des négociations approfondies auxquelles ont participé la Garde côtière, le ministère des Approvisionnements et Services et l'ISTC et nous avons décidé que le projet était réalisable. On a choisi une combinaison Mak Diesel et Simmonds Electric pour le principal système de propulsion et décidé de confier aux chantiers navals de Halifax le soin de mener à bien le projet. Ces décisions nous convenaient parfaitement à l'époque.

M. Bellemare: Capitaine Johns, je m'intéresse à la façon dont vous procédez. Comme vous êtes l'autorité compétente, je ne chercherai pas à établir si vous avez tort ou raison et c'est purement la façon de procéder qui m'intéresse.

En tant que capitaine d'un navire, vous devez faire des rapports au sujet de ce navire, de son entretien et de son état. Vous adressez ces rapports à quelqu'un. Ils ne vont pas s'empiler directement sur une étagère. Vous les adressez à des gens très compétents qui doivent y donner suite. Avez-vous formulé des recommandations à vos supérieurs au sujet de la corrosion?

Comme c'est ma seule question, je voudrais lui ajouter une question complémentaire comment se fait-il qu'on ait découvert, tout à coup, une corrosion dont vous n'aviez apparemment décelé aucun signe?

Le capitaine Dave Johns (directeur, Direction des opérations dans le Nord, Garde côtière canadienne): Tout d'abord, monsieur le président, je ne suis pas le capitaine du *Louis S. St. Laurent* et je ne suis donc pas en mesure de faire des rapports. Mais normalement, le capitaine en fait. Il commence par l'adresser à son supérieur régional, à Halifax, après quoi il est transmis à son supérieur technique, à l'administration centrale, qui est M. Boisvert ici présent. Normalement, le personnel chargé de faire fonctionner le navire ne peut l'examiner que de façon superficielle. Il faudrait que le navire soit mis en cale sèche et qu'on puisse en examiner l'intérieur, comme on l'a fait dans ce cas. Quand un navire est en mer, les possibilités d'inspection sont limitées.

[*Texte*]

The Chairman: I would like to put this question to our officials, whoever wants to answer it. If the *John A. Macdonald* retires soon, then the *Louis S. St. Laurent* will be the only ship left for Arctic duties, is that correct?

Mr. Quail: It is the only triple-screw heavy-duty ice-breaker designed specifically for Arctic operations. There will be other ice-breakers. They are not of the same size as the *Louis S. St. Laurent*. We have seven ice-breakers, Mr. Chairman.

The Chairman: Does this mean that a new ship will have to be purchased in order to augment the fleet and do the duties?

Mr. Quail: We have not yet crossed that bridge, Mr. Chairman. As I said, we are reviewing the alternatives we have and the demand that we have on us for the provision of services. We will be linking it back into our levels of service work and if in our view we feel it is necessary, we will be coming forward with recommendations to the department and to the government with respect to action on the *Macdonald*.

That will have to take place in the next few years because we are talking about a timeframe that is probably not less than five to six years from the time you make the decision until the ship is actually delivered. That may even be understated. You would have to start by going out for a design against the statement of operational requirements. That would be done by going to tender, requests for proposals through DSS. We get naval architects. They do the preliminary design and the design, etc., and we go through the stages of approvals up to the time at which we would go to tender and award a contract. That point is some time away and we have not crossed that bridge.

• 1035

With respect to the question of whether we are looking at the issue of the *John A. Macdonald*, we are looking at it, but I would have to say we have not yet started definitive work on our course of action for the replacement.

We have other replacements in the mill in the search-and-rescue area with respect to some air and lifeboats and some replacement of helicopters, which we are working on. Once that work is cleared up, we would then turn some attention to the *John A. Macdonald* replacement.

The Chairman: So you are telling us you have no timeframe for that decision on your part even to be able to refer the matter to Cabinet for a decision.

Mr. Quail: I think I have something in mind, yes, in that at some time during the next two years we have to come off centre and make some recommendations on the *John A. Macdonald*, because she will not last forever.

The Chairman: Will the department give the committee an action plan with specific target dates for the testing and implementation—implementation is underlined—of the levels-of-service model, in assessing current vessel deployment and first utilization?

[*Traduction*]

Le président: Ma question s'adresse à celui d'entre vous qui voudra y répondre. Si le *John A. Macdonald* est bientôt retiré du service, le *Louis S. St. Laurent* est le seul bateau qui restera pour desservir l'Arctique, n'est-ce pas?

M. Quail: C'est le seul brise-glace à haut rendement et à triple hélice conçu spécialement pour les opérations dans l'Arctique. Il y aura d'autres brise-glace. Ils ne sont pas de la même taille que le *Louis S. St. Laurent*. Nous avons sept brise-glace, monsieur le président.

Le président: Cela veut dire que vous devrez acheter un nouveau navire pour accroître votre flotte et remplir vos fonctions?

M. Quail: Nous n'en sommes pas encore là, monsieur le président. Je le répète, nous examinons les diverses solutions et les services qu'on nous demande d'assurer. Si nous le jugeons nécessaire, nous présenterons au ministère et au gouvernement des recommandations concernant le *Macdonald*.

Il faudra le faire au cours des années à venir étant donné qu'il s'écoule sans doute au moins cinq ou six ans entre la décision d'acheter et la livraison du bateau. Ce sont peut-être des prévisions optimistes. Il faudrait commencer par obtenir des plans correspondant aux exigences opérationnelles. Pour cela, il faudrait lancer un appel d'offres par l'entremise du MAS. Il faudrait embaucher des architectes navals qui se chargeront de la conception, après quoi il faudra approuver les plans, lancer l'appel d'offres et octroyer le contrat. Ce ne sera pas avant un certain temps et nous n'en sommes pas encore là.

Pour ce qui est du *John A. MacDonald*, nous examinons la question, mais nous n'avons pas encore pris de mesures pour remplacer le navire.

Nous préparons actuellement le remplacement de certains avions et bateaux de recherche et de sauvetage de même que de quelques hélicoptères. Quand ce sera fait, nous nous occuperons du *John A. MacDonald*.

Le président: Autrement dit, vous ne vous êtes pas fixé de délai pour prendre cette décision ou même pour renvoyer le dossier au Cabinet.

M. Quail: Je crois cependant qu'au cours des deux prochaines années nous allons devoir formuler des recommandations quelconques au sujet du *John A. MacDonald* étant donné qu'il ne va pas durer éternellement.

Le président: Le ministère peut-il nous remettre un plan d'action contenant des dates précises pour l'essai et surtout la mise en oeuvre du modèle des niveaux de service afin que nous puissions voir quelle est l'utilisation actuelle des navires et quand la mise en service peut être prévue?

[*Text*]

Ms Labelle: Mr. Chairman, the implementation is already under way as of October 1990. The model is implemented and we will watch very closely to see how it is serving us, especially over the first year or two, in order to be able to do any fine-tuning that may become desirable along the way as we live with the model over this period of time.

The Chairman: You have partially answered my next question. Will the Coast Guard briefly explain the documents provided to the committee?

Mr. Quail: There are really two documents, Mr. Chairman. The first is the red book entitled *Icebreaking Operation Mission Statements*, which has a red cover. That consisted of a general outline we put in during 1989, I think. We tabled or made it available, and that document was the precursor to the one entitled *Icebreaking Levels of Service*, which we issued in October 1990.

The *Icebreaking Operation Mission Statements* gives historical background, the concept being set out on page 3. It also established the eight mission areas for us, through the eight mission statements. These areas are the ones in which we provide service on the ice-breaking side of our operation, namely route assistance, wherein we help ships in both southern and northern Canada; ice-routing information, which is how we route ships, essentially, through the Gulf of St. Lawrence in the wintertime, for instance, telling them not to go one way, but to go another where there is less ice, by way of reports from our ships and an ice reconnaissance service from AES, the Atmospheric Environmental Service, which we pay for; flood control and contingency services, the former being provided in the areas we provide the service, the most notable indication being flood services at the Quebec bridge; marine facilities and port maintenance, an example of the former being provision of service to the St. Lawrence Seaway, such as ice-breaking services at the closing or opening of the navigation season, during which we will send dedicated ice-breakers from the river below Montreal, with other ice-breakers coming from the Maritimes if we need assistance getting into the river; fishing harbour break-outs across the country in eastern Canada; northern resupply, which is a big operation for us in the Arctic during the summertime; research, development and survey, by which we provide services to other government departments in terms of research and development work in the north; and finally, addressing the sovereignty question in the north, in that the mere presence of Canadian-flagged vessels such as the ice-breakers that are in the Arctic during the summertime and that now often transit from east to west, then from west to east, are an expression of Canadian sovereignty. This particular document sets out those mission statements.

• 1040

The second document is called *The Levels of Service*. We do not think this was an easy project. It has not been simple to develop the levels of service. They are probably not perfect, and that is why we are saying that we will work with them to see if we can improve on them.

[*Translation*]

Mme Labelle: Monsieur le président, la mise en oeuvre est déjà commencée depuis octobre 1990. Nous allons étudier de très près l'utilité du modèle, surtout au cours des deux premières années, de façon à pouvoir lui apporter les améliorations requises.

Le président: Vous avez répondu, en partie, à ma question suivante. La Garde côtière peut-elle brièvement expliquer la teneur des documents remis au comité?

M. Quail: En fait, il s'agit de deux documents, monsieur le président. Le premier est l'énoncé d'une mission sur les opérations de déglaçage, qui a une couverture rouge. Il s'agit d'un énoncé général que nous avons publié en 1989. Nous avons déposé ou distribué ce document qui préparait le terrain pour le document sur les niveaux de service du déglaçage que nous avons publié en octobre 1990.

L'énoncé de mission des opérations de déglaçage présente un historique et énonce le concept à la page 3. De plus, il définit les huit aspects de notre mission. Il s'agit de nos services de déglaçage, soit l'assistance que nous apportons aux navires, dans le sud comme dans le nord du pays, en leur frayant un passage; les renseignements sur le cheminement des glaces; cela consiste essentiellement à guider les navires, dans le Golfe du Saint-Laurent, par exemple, en hiver, en leur disant d'aller dans une direction plutôt qu'une autre pour éviter de rencontrer trop de glace, à partir des rapports que nous envoient nos navires et le service de reconnaissance des glaces du Service de l'environnement atmosphérique, que nous payons; la lutte contre les inondations et des services d'urgence, et le meilleur exemple est le service que nous fournissons au pont de Québec; l'entretien des installations maritimes et des ports; à titre d'exemple, nous fournissons des services de déglaçage sur la Voie maritime du Saint-Laurent à la fermeture ou à l'ouverture de la saison de navigation et c'est alors que des brise-glace qui se trouvent en aval de Montréal sont envoyés en amont avec d'autres brise-glace des Maritimes, en cas de besoin; le déglaçage des ports de pêche dans l'Est du pays; le ravitaillement du Nord, qui nous occupe beaucoup dans l'Arctique pendant l'été, les services de recherche, de développement et de levés que nous fournissons à d'autres ministères dans le Nord et, enfin, la protection de la souveraineté dans le Nord, en ce sens que la simple présence de navires battant pavillon canadien tel que les brise-glace que nous avons dans l'Arctique pendant l'été et qui naviguent d'ouest en est affirment la souveraineté du Canada. Ce document présente donc cet énoncé de mission.

Le deuxième document parle des niveaux de service. Nous ne pensons pas que c'était un projet facile. Il n'a pas été simple de préparer un document sur les niveaux de service. Il n'est probablement pas parfait et c'est pourquoi nous disons que nous allons l'utiliser pour voir si nous ne pouvons pas l'améliorer.

[*Texte*]

The Icebreaking Operatons Levels of Service set out the objectives of the levels of service, which are to provide a useful management tool to the Coast Guard, as a service provider in the areas of planning, development of operational standards, monitoring of fleet performance, resource justification, program planning, budget preparation, cost-recovery development. It is also provided to our users, so that we can try to explain to them what we do in that sense. It is not a day-to-day tool.

At the end of the day, we end up relying on our people, for instance, in the Ice Operations Centre in Halifax, to deploy the ships, or the Ice Operations Centre in Quebec City to deploy the ships, or the Ice Operations Centre in Newfoundland to deploy the ships off the east coast of Newfoundland. In the summer we rely on Dave Johns to program the ships in the northern operations, whether it be eastern operations or western Arctic, except for the Mackenzie River, which is done out of Hay River. So on a day-to-day basis, how you move your ships is an individual's decision, based on his experience.

We think the key to the document about the levels of service is the information system we developed and trialed last year in the Maritimes operation, which keeps track of all of the vessels. We trialed it, it works, and therefore we have put in the *Icebreaking Operations Data and Information System* as the key document that will support the input of data into these levels of service.

In annex A we have a service statement matrix, and in that service statement matrix we try to set out areas and performance targets for ice-breaking.

In the Maritimes, in route assistance, in the areas of Sydney Bight and north shore Quebec, we would expect to have a response time of 10 hours and reliability 85% of the time. We will be there in 10 hours and we will be ready to go in one hour.

You can compare that, if you wish, to harbour break-outs in the Maritimes, Bay of Chaleur and north shore Quebec. The response time is 22 hours, the reliability is 85%, and we would be ready to go for harbour break-outs in 12 hours. We will not be on standby on a one-hour basis for harbour break-outs for fishing harbours. That is what we are trying to do, in terms of the objectives.

I would also note that notwithstanding this event, we will break off at any time to deal with emergencies, whether they are search-and-rescue or whether they are pollution emergencies. We will drop everything else and deal with those situations on an ongoing basis.

Mr. Speller: For clarification, are these the actual targets or are these what you would expect?

[*Traduction*]

Le document sur les niveaux de service des opérations de déglaçage fixait les objectifs visés quant à ces niveaux, afin de donner à l'organisme qui assure le service, soit la Garde côtière, un instrument de gestion utile à la planification, à l'élaboration de normes d'opération, à la surveillance du rendement de la flotte, à la justification des ressources, à la planification des programmes, à la préparation des budgets et à l'élaboration d'un programme de recouvrement des coûts. Il est également mis à la disposition de nos usagers, afin que nous puissions essayer de leur expliquer ce que nous faisons. Ce n'est pas un instrument d'usage quotidien.

En fin de compte, pour le déploiement des navires, nous comptons sur notre personnel du centre des glaces de Halifax, par exemple, ou celui du centre des glaces de Québec, ou encore celui du centre des glaces de Terre-Neuve, en ce qui concerne la côte est de Terre-Neuve. Pendant l'été, nous comptons sur Dave Johns pour programmer le déploiement des navires dans le cadre des opérations du nord, qu'il s'agisse des opérations dans la partie est ou ouest de l'Arctique, à l'exception de celles du fleuve Mackenzie, qui sont dirigées à partir de Hay River. Le déploiement des navires est décidé au jour le jour par le responsable régional à partir de son expérience.

Nous estimons que l'élément clé du document sur les niveaux de service est le système d'information que nous avons conçu et mis à l'essai l'an dernier pour les opérations maritimes, système qui permet de suivre le déploiement de tous les navires. Nous l'avons mis à l'essai, avec succès, de sorte que nous l'avons inclus dans le système informatisé de données sur le déglaçage, à titre de document clé appuyant l'inscription des données dans ces niveaux de service.

À l'annexe A, nous avons une matrice d'énoncés de service, dans laquelle nous essayons de délimiter des secteurs et de fixer des objectifs de rendement pour les brise-glace.

Dans les Maritimes, en ce qui concerne le dégagement de la voie pour les navires dans la région de Baie Sydney et le long de la côte nord du Québec, nous nous attendons à avoir un délai d'intervention de 10 heures et un degré de fiabilité de 85 p. 100. Nous prévoyons donc être sur place dans un délai de 10 heures et nous nous donnons une heure pour être prêts à partir.

Vous pouvez comparer cela, si vous voulez, aux opérations de dégagement des ports dans les Maritimes, dans la Baie des Chaleurs et sur la côte nord du Québec, où le délai d'intervention est de 22 heures, le taux de fiabilité est de 85 p. 100 et nous sommes prêts dans un délai de 12 heures à aller dégager les ports. Nous ne pouvons pas nous tenir prêts à partir à une heure d'avis pour aller dégager des ports de pêche. Voilà donc le type d'objectifs que nous essayons de nous fixer.

Je tiens également à vous faire remarquer qu'en dépit de tous ces objectifs, nous allons cesser immédiatement toute activité routinière pour répondre à un appel d'urgence, qu'il s'agisse de recherche et de sauvetage ou d'une urgence écologique. Nous allons toujours cesser une activité courante pour répondre à des appels d'urgence.

M. Speller: S'agit-il d'objectifs que vous vous êtes réellement fixés ou s'agit-il simplement de ce que vous pensez pouvoir réaliser?

[*Text*]

Mr. Quail: These are our targets. We drove the targets, Mr. Chairman, on the basis of our experience and what we think we can accomplish. This is to a large degree, I acknowledge, a status quo type of target.

In terms of the future, it will really be whenever we get into whether or not we can do with one ship less. As long as we are forecasting into the future, we think we can at this point take the information, after we have had a couple of years of experience in updating the data, and put it into the model that we have. Then we can determine what the impact will be, with respect to response times, by taking one ship out of the service. Time will tell whether we can achieve that with this document. That is one of the objectives, to wit the *Macdonald*.

Mr. Speller: Sir, this information really does not tell us the quality of service; for instance, in Sydney, whether or not you manage to hit your response time of 10 hours, and how many times. It really does not break it down that far.

Mr. Quail: The way it is set out in annex A, it will not tell you whether or not you had the right ice-breaker, because there is a difference in the ice-breaking capability.

Mr. Speller: This is right, yes.

Mr. Quail: There is a big difference between whether you get the *Norman McLeod Rogers* or whether you get the *Henry Larsen*.

• 1045

The Chairman: I have one question for Madam Labelle. This is an area where the Auditor General's Office has disagreed with Coast Guard, so I think we should have a comment from Mr. Dubois on this before we leave it and before we go on to Mr. Wilson.

Madam Labelle, you stated that the action plan has been started.

Ms Labelle: Yes.

The Chairman: When can you give the committee a commitment as to when the total action plan will be in operation?

Ms Labelle: Mr. Chairman, if you are referring to the level of service, it is now operational. We implemented it as of October of this year.

What we will do, of course, as Mr. Quail indicated, is monitor it very closely since we know we will learn and benefit from its use. What we are saying is that this is a very complex area. It is a difficult one for all the reasons you have heard this morning. We know we will gain from that experience, and we will modify our approach over the next year or two through learning from implementation.

The Chairman: Mr. Dubois, did you have some comments to make before we leave this subject?

Mr. Dubois: Yes, Mr. Chairman. We compliment the department for all the efforts it is making and we acknowledge that the establishment of levels of services is a very complex area. However, one comment is that the

[*Translation*]

M. Quail: Ce sont nos objectifs. Nous les avons fixés en fonction de notre expérience, monsieur le président, et nous pensons pouvoir les atteindre. J'admets que des objectifs de cette sorte représentent dans une grande mesure le statu quo.

Pour ce qui est de l'avenir, nous devrons vraiment un jour nous demander si nous pouvons faire le même travail avec un navire en moins. Puisque nous essayons de prévoir l'avenir, nous pensons pouvoir utiliser un jour les informations recueillies au cours de quelques années d'essais, pendant lesquelles nous allons mettre les données à jour, afin de les incorporer au modèle que nous avons. Nous pourrons alors déterminer dans quelle mesure les délais d'intervention seraient touchés par le retrait d'un navire. Seul le temps nous dira si ce document nous permettra de prendre une décision au sujet du «Macdonald», car c'est l'un de nos objectifs.

M. Speller: Monsieur, ces renseignements ne nous disent rien de la qualité du service; on ne sait pas par exemple si vous arrivez à respecter votre délai d'intervention de 10 heures dans le cas de Sydney, et combien de fois. Le tableau ne donne pas de tels détails.

M. Quail: Le tableau de l'annexe A ne vous indiquera pas si nous avions le bon brise-glace, et c'est important, car il y a une différence dans la capacité de chacun.

M. Speller: C'est exact, en effet.

M. Quail: Il existe une grande différence entre le «Norman McLeod Rogers» et le «Henry Larsen».

Le président: J'ai une question à poser à M^me^ Labelle. Il s'agit d'une question sur laquelle le Bureau du vérificateur général n'était pas d'accord avec la Garde côtière et je pense donc que M. Dubois devrait d'abord faire un commentaire avant que nous laissions ce sujet de côté et que nous donnions la parole à M. Wilson.

Madame Labelle, vous avez déclaré que le plan d'action était déjà en vigueur.

Mme Labelle: En effet.

Le président: Quand pouvez-vous confirmer au comité que la plan d'action global sera en vigueur?

Mme Labelle: Monsieur le président, si vous parlez de celui qui concerne le niveau de service, il est actuellement en vigueur. Nous avons commencé à le mettre en oeuvre en octobre dernier.

Évidemment, comme l'a dit M. Quail, nous allons en surveiller l'utilisation de très près, car nous savons que nous apprendrons quelque chose. Il s'agit d'un domaine très complexe, pour toutes les raisons que vous avez entendues ce matin. Nous savons que nous allons bénéficier de cette expérience et nous allons modifier notre façon de procéder d'ici un an ou deux, en fonction de ce que nous apprendra la mise en oeuvre du programme.

Le président: Monsieur Dubois, avez-vous des commentaires à faire avant que nous laissons ce sujet de côté?

M. Dubois: Oui, monsieur le président. Nous félicitons le ministère pour tous ses efforts et nous reconnaissons que la préparation d'un état des niveaux de service est très complexe. Cependant, le ministère utilise comme point de

[*Texte*]

department are now going on the basis of actual levels of service they are giving, which is something they must do, because you can not just stop. They are continuing on the actual levels. Because all the service is free, there is no incentive on the other side to say "we have had enough". Everybody wants more. The tendency is to go towards more than towards less. I was glad Mr. Quail mentioned that they have started to establish service criteria and levels of reliability.

The question we come back with, when we say there should be defined levels of service, is in the sense that we ask what the service should be versus what it is. Is 85% reliability what it should be? Is 10 hours what it should be versus what it is now? That gets the department into an extremely complex situation, but that is the point we have been making for several years, that the defined levels of service should be on the basis of all the analysis that can be done and the cost of that service to the taxpayer.

Ms Labelle: Mr. Chairman, I guess Mr. Dubois has recognized the great difficulty we have had. Is 10 hours good enough in circumstance A, or is 8 hours good enough, or is 12 good enough? By having a document that will be widely distributed—of course, it is going to be used within the department but made known to the users—it will allow us to be able to have a very different kind of discussion and consultation with the users, over time, as to the adequacy of what we have there and the reality of implementing this.

At the end of the day I think we agree with Mr. Dubois that of course people want good response time, but people are also quite reasonable, I think. They realize ships have to be used first and foremost for emergencies, whether environmental or otherwise, and are ready to stand by for those things to be dealt with first. But just the notion of introducing emergency within a level of service context... If you had enough ships to deal with top-notch level of service plus emergencies, we would probably have to double the fleet. We certainly would have to increase the fleet by some measure. We hope to learn from this implementation and have a useful tool to review with our users the service we are giving them at the end of the day.

• 1050

Mr. Wilson (Swift Current—Maple Creek—Assiniboia): I want to return to the comments the Auditor General made. He expressed two concerns about the cost escalation. The first concern was whether to modernize or build new ones; the second one was in relation to the steel. When we speak of time, there was some sort of least-cost analysis done, a decision taken. When specifically was that done? What was the timeframe?

Ms Labelle: Mr. Chairman, with your permission I would like to have Mr. Quail answer this question.

[*Traduction*]

départ les présents niveaux de service qu'il assure, et c'est ce qu'il faut faire, car on ne peut pas simplement s'arrêter. Ils poursuivent les mêmes niveaux de service. Étant donné que le service est gratuit, personne n'est encouragé à dire qu'il en a assez, tout le monde en veut davantage. On a toujours tendance à vouloir plus que moins. Je suis heureux que M. Quail ait mentionné qu'on commençait à fixer des critères de service et des niveaux de fiabilité.

Lorsque nous avons dit qu'il fallait des niveaux définis de service, nous demandions quel devrait être le niveau des services par rapport à ce qu'il est actuellement. Un taux de fiabilité de 85 p. 100 convient-il? Le délai d'intervention devrait-il passer à 10 heures? Le ministère se retrouve alors dans une situation extrêmement complexe, mais comme nous le disons justement depuis plusieurs années, les niveaux de service devraient être définis en fonction de toutes les analyses qu'on peut faire et du coût du service pour le contribuable.

Mme Labelle: Monsieur le président, je pense que M. Dubois a reconnu la grande difficulté à laquelle nous avons dû faire face. Nous avons dû nous demander si un délai de 10 heures était suffisant dans une situation donnée, ou si un délai de 8 heures était préférable, ou encore un délai de 12 heures. Grâce à ce document qui sera utilisé au sein du ministère et qui sera également largement diffusé parmi les usagers de nos services, nous serons en mesure de modifier considérablement nos discussions et nos consultations avec les usagers, avec le temps, au sujet des services offerts et de notre capacité de les maintenir.

En fin de compte, je pense que nous sommes d'accord avec M. Dubois pour dire que les gens veulent évidemment un bon délai d'intervention, mais j'estime qu'ils doivent également être très raisonnables. Ils comprennent que les navires doivent être utilisés d'abord et avant tout pour les urgences, qu'elles soient de nature écologique ou autre, et donc qu'ils sont prêts à intervenir dans ce genre de situation en priorité. On serait obligé de doubler la flotte si, outre les urgences, on devait assurer un service de première qualité. On devrait sans aucun doute augmenter la flotte. Grâce à la mise en oeuvre de ces plans, on pourra, de concert avec les usagers, passer en revue les services que nous leur offrons.

M. Wilson (Swift Current—Maple Creek—Assiniboia): Je voudrais revenir aux observations du Vérificateur général au sujet de la hausse des coûts. Il faut d'une part opter soit pour la modernisation soit pour la construction de nouveaux bateaux et, d'autre part, il y a également la question de l'acier. Je voudrais savoir à quelle date la décision a été prise quant à l'option la moins coûteuse.

Mme Labelle: Je demanderais à M. Quail de répondre.

[*Text*]

Mr. Quail: The first least-cost analysis was done at the time we sent our submission to Treasury Board and got approval for the contract of modernization at $95.5 million. At that time the modernization proved to be the least-cost option. The present value of cost for modernization was $163 million compared to $228 million for replacement, with a net saving of $65 million.

Mr. Wilson: When was that?

Mr. Quail: That was back in June 1987.

Mr. Wilson: I am somewhat confused because there are a number of different figures thrown around. There was mention made of an estimate for refitting or modernization of 20% of a projected replacement cost, and I gather that is where the figure of $50 or $51 million came from. At some point, then, somebody decided that $250 million was an estimate and that 30% of that would be a figure to put into a budget somewhere. When was that done?

Mr. Quail: Mr. Chairman, we have a capital replacement program for the fleet, which essentially envisages that over a period of 30 to 35 years we will replace the fleet and the large ships will have a mid-life modernization of about 18 to 20 years. It was in that kind of context we had a figure of $51 million for a mid-life refit of the *Louis S. St. Laurent*, and that would be back in the timeframe of 1984, 1985 or 1986, when we were doing the preliminary work. We ran a figure for planning purposes.

Mr. Wilson: Was this planning figure in 1984 or 1985 or 1986?

Mr. Quail: The figure I have is 1985.

Mr. Wilson: So the ballpark replacement figure, then, was roughly—

Mr. Quail: It was $250 million.

Mr. Wilson: —which is five times $51 million.

Mr. Quail: Right. But that was bringing it back to a net present value figure. The financial people did it on a net present value.

Mr. Wilson: I would like to use the same terminology all the way through. I saw $240 million someplace. You said a new ship would be in the neighbourhood of $240 million plus, in response to Mr. Guilbault last time. In 1985 the guess was that around $255 million would be a replacement cost. What would the estimate for replacement be by the time June 1987 came around?

Mr. Quail: We were still sitting with a figure of $250 million plus. It is a conservative figure in the sense that we did not go into a preliminary design for the ship. The last ship we built was a class 1200 and it cost us $90 million. It is not in the same league at all. Our best estimate for rule-of-thumb planning was $250 million. We saw no reason to do more work on that particular figure.

• 1055

Mr. Wilson: The problem I am having, not knowing very much about these things, is the statement by Mr. Dye last time saying:

> Another major problem addressed in this notice...the modernization project cost escalation from an initial planning figure of $51 million...

[*Translation*]

M. Quail: Une première analyse des coûts à été effectuée au moment où nous avons soumis notre proposition au Conseil du Trésor et avons obtenu leur accord pour un projet de modernisation d'un coût de 95,5 millions de dollars. C'est donc le projet de modernisation qui à l'époque était l'option la moins chère. A l'heure actuelle, la modernisation reviendrait à 163 millions, contre 228 millions pour le remplacement, soit une économie de 65 millions de dollars.

M. Wilson: Cela remonte à quand?

M. Quail: A juin 1987.

M. Wilson: Je ne m'y retrouve plus à cause des différents chiffres qui ont été évoqués. Il a été question de moderniser pour 20 p. 100 du coût de remplacement, soit une cinquantaine de millions de dollars. Je voudrais savoir quand au juste on a arrêté le chiffre de 250 millions de dollars dont 30 p. 100 ont été inscrits au budjet.

M. Quail: D'après notre programme de remplacement d'immobilisations, la flotte doit être remplacée sur une période de 30 à 35 ans et les gros navires doivent subir des travaux de réfection au bout de 18 à 20 ans. C'est ainsi qu'on a calculé que le carénage du *Louis S. St. Laurent* s'élèveraient à 55 millions de dollars. Ces calculs remontent à 1984, 1985 ou 1986. Il s'agissait de chiffres indicatifs.

M. Wilson: Les chiffres ont été calculés en 1984, 1985 ou 1986.

M. Quail: En 1985.

M. Wilson: Donc les frais de remplacement s'élèveraient à environ...

M. Quail: Deux cent cinquante millions de dollars.

M. Wilson: Soit cinq fois plus que 51 millions.

M. Quail: C'est exact. Ces montants sont calculés en dollars actuels.

M. Wilson: En réponse à une question de M. Guilbault, vous disiez tantôt qu'un nouveau navire reviendrait à quelque 240 millions de dollars. En 1985 vous estimiez les coûts de remplacement à 255 millions de dollars. A combien estimiez-vous les coûts de remplacement en juin 1987.

M. Quail: Ce montant était encore de 250 millions de dollars. Il s'agit d'un estimation prudente qui ne comprend pas l'étude préliminaire. Le dernier navire que nous ayons fait construire appartenait à la classe 1200 et revenait à 90 millions de dollars. C'est donc une toute autre catégorie. Nous avions donc prévu un coût approximatif de 250 millions de dollars, prévision à nos yeux tout à fait valable.

M. Wilson: Il n'empêche que M. Dye disait ce qui suit à ce sujet:

> Il y a un autre gros problème, à savoir les plans de modernisation dont le coût initial de 51 millions de dollars est passé à...

[*Texte*]

and so on. It seems to me that the basis for it is something that is changing all the time. What do you mean by a least-cost strategy? I guess that is really the next question I have.

Is it a decision that is based on a guess as to what replacement would be and a guess as to what modernization would cost? And when you are doing that, is there any thought given to just not doing anything?

Mr. Quail: There was a couple of points. The first point is that the $51 million figure was based on the concept that it would be perhaps a normal mid-life refit. A normal mid-life refit does not include a new bow, a new propulsion system. It would probably include taking out asbestos. The reason we went to a larger contract this time was that we realized we had a ship that was very expensive to operate and maintain.

We put in a new propulsion system. We decreased the fuel utilization by 50%. We put in the new propulsion system and we can decrease the crew by about 20%. That is a large amount of money in our operating budget because the *Louis* used a lot of fuel. Therefore, it is our view that the comparison of the $51 million versus the normal refit. . .it was a planning figure but it really is not appropriate in this context.

Whenever we got to the question of what were the options, the options we looked at, whenever we moved to the mid-life modernization, were essentially to go with the contracted price at $82 million or the total estimated cost of $95 million—whichever one you want to select—versus a new ship estimated to cost in the neighbourhood of $250 million.

Mr. Wilson: You are saying, then, that in June 1987 the decision was based on a modernization of perhaps $95 million versus the estimated replacement of—whatever figure mentioned—$260 million; was that the figure?

Mr. Quail: No, $250 million.

Mr. Wilson: In June 1987 those were the figures that were in front of you and other people who know about those things.

Mr. Quail: Yes, right.

Mr. Wilson: As for the matter of the overrun on the steel, I am a little bit confused about this, again, in terms of the detection. I think it was stated last time and again today that it was impossible to detect the extent of the corrosion and the damage other than by going through the ship and that could not be done without opening it up. I am wondering whether it is not possible to get into the innards of a vessel and make these determinations without just opening the hood and looking in.

I am confused by this and I wonder if someone here could explain to me how you just fly on these things without having any knowledge, any method of detection.

Ms Labelle: Mr. Chairman, since I was asking the same questions, the Coast Guard were good enough to bring out pictures of what has actually happened.

[*Traduction*]

Cette situation serait due à mon avis à une absence de calculs bien précis. Qu'entendez-vous au juste par stratégie du moindre coût?

En fait vous essayez de deviner ce que coûterait le remplacement et ce que coûterait la modernisation sans prendre en compte la possibilité de laisser les choses en l'état.

M. Quail: Les 51 millions de dollars étaient prévus pour les travaux de réfection normaux pour tout navire arrivé à la mi-temps de sa durée de vie normale, travaux qui ne comprennent pas une nouvelle proue ou un nouveau système de propulsion mais qui comporteraient vraisemblablement l'élimination de l'amiante. Nous avons opté pour un devis plus coûteux à cause des frais d'exploitation et d'entretien très élevés de ce bateau.

Il a donc été doté d'un nouveau système de propulsion, ce qui a permis de réduire de moitié les besoins en carburant. Le nouveau système de propulsion permet également de réduire les effectifs de 20 p. 100. Cela représente une importante économie pour notre budget d'exploitation car le *Louis S. St. Laurent* utilisait énormément de carburant. On ne peut donc pas comparer ces 51 millions de dollars à ce qu'auraient coûté des travaux de réfection normaux.

On avait donc le choix entre le prix contractuel de 82 millions de dollars ou, si vous voulez, le coût total estimatif de 95 millions de dollars pour les travaux de réfection et 250 millions, montant prévu pour faire construire un nouveau bateau.

M. Wilson: Donc en juin 1987 vous deviez opter entre 95 millions de dollars pour la modernisation et 260 millions de dollars pour la construction d'un bateau neuf.

M. Quail: Deux-cent cinquante millions.

M. Wilson: Voilà donc les chiffres entre lesquels vous deviez choisir en juin 1987.

M. Quail: C'est exact.

M. Wilson: Je ne comprends pas très bien non plus ce qui s'est passé avec le dépassement de coût pour l'acier. On a dit la dernière fois et on a encore répété aujourd'hui que pour détecter les dégâts provoqués par la corrosion, on avait été obligé d'examiner l'intérieur de la coque. Je me demande s'il n'y a pas moyen de savoir ce qu'il en est au juste sans être obligé d'examiner l'intérieur de la coque.

J'aimerais bien savoir comment on prend pareilles décisions en l'absence de toute méthode de détection.

Mme Labelle: J'ai moi-même posé la question et la Garde côtière nous a remis des photos pour nous montrer comment les choses se sont passées.

[*Text*]

If these could be useful to members, we would be very pleased to point to them and circulate them at this meeting. Unless you see this, it is very difficult to understand what we are talking about in terms of having to open the ship in order to really find out what is there, because the cost of that is prohibitive. You cannot do it just to do the feasibility at first. Mr. Chairman, if this could be useful it will take a very few minutes.

Mr. Wilson: I have a question, Chairman, about this. Can we keep on going? Is the room tied up with some other committee? Is it possible to carry on for—

• 1100

The Chairman: The room is not tied up, Mr. Wilson, but we do have our report on External that we were going to review for the House. If the committee agrees, we could we spend a few more minutes on this and still spend some time on our External report. Is everybody in agreement with that?

Mr. Wilson: Mr. Chairman, from my perspective I can only see more questions coming from this topic. Given the fact that we have all these witnesses here, I wonder if we should not proceed with it and try to conclude it. I think I will need a minimum of another 10 or 15 minutes to do that, and I expect other members will want some time as well.

The Chairman: Is it agreeable that we do that and still do our report? If we do not do our report today we will not get it in before adjournment, and it is very important that we do that. If the witnesses are willing to stay a few more minutes and the committee is willing, it is fine with me.

Mr. Bellemare: Mr. Chairman, I have to leave. I have been appointed to a legislative committee to study Bill C-225, an Act to Amend the Public Service Employment Act.

The Chairman: Thank you, Mr. Bellemare. Go look after the Public Service.

Mr. Wilson: I do not know if I have any time left at this point—

The Chairman: Go ahead, we will be very flexible from here on in. Just carry on with your routine. The only opponent you have is Mr. Robitaille, who has a couple of short answers to continue with.

Mr. Wilson: Obviously ships are refitted from time to time. This is not a one-shot deal. There must be a procedure and a process to undergo. What is the normal procedure when estimations are being done and consideration is being given to the costs of modernization or refitting? Do people just eyeball the ship and say it is 20 years old, there may or may not be corrosion, there may be a 100% overrun, we do not know but we will let it out anyway? Besides, it is the government, wink, wink, nudge, nudge, so they will have to pay anyway.

I have trouble understanding this. Are there not ways and procedures to determine whether it is going to cost another $30 or $40 million to do this work?

[*Translation*]

Si cela peut vous être utile, on pourrait vous les montrer. Tant qu'on ne les a pas vues, on peut difficilement se faire une idée du travail que cela exigerait pour examiner l'intérieur de la coque; le coût serait tout à fait prohibitif. Il n'est pas question d'effectuer des travaux de ce genre rien que pour une étude de faisabilité. Monsieur le président, on pourrait peut-être prendre quelques instants pour regarder ces photos.

M. Wilson: Monsieur le président, est-ce que nous pouvons poursuivre ou est-ce que la salle est prévue pour une autre réunion?

Le président: Monsieur Wilson, la salle n'est pas réservée, mais il ne faut pas oublier notre rapport sur le ministère des Affaires extérieures à l'intention de la Chambre. Si les membres du comité sont d'accord, nous pourrions consacrer quelques minutes encore à notre discussion et passer ensuite à notre rapport sur le ministère des Affaires extérieures. Est-ce d'accord?

M. Wilson: Monsieur le président, d'après moi, il ne fait aucun doute qu'il y aura d'autres questions sur le sujet. Étant donné que tous les témoins sont ici, je me demande s'il ne serait pas préférable d'aller au fond des choses et d'essayer de terminer cet examen maintenant. Pour ma part, j'aurai besoin au minimum de 10 à 15 minutes et je crois que d'autres députés voudront aussi intervenir.

Le président: Êtes-vous d'accord pour que nous procédions de cette façon et que nous étudiions notre rapport par la suite? Si nous n'étudions pas le rapport aujourd'hui, nous ne réussirons pas à le déposer avant l'ajournement, et il est très important de le faire. Si les témoins sont disposés à rester quelques minutes de plus et si c'est ce que souhaite le comité, je n'y vois pas d'objection.

M. Bellemare: Monsieur le président, je dois partir. J'ai été nommé au Comité législatif chargé d'étudier le projet de loi C-225, Loi modifiant la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique.

Le président: Merci, monsieur Bellemare. Allez en paix examiner le projet de loi sur la Fonction publique.

M. Wilson: Je ne sais pas s'il me reste du temps. . .

Le président: Allez-y. Je suis désormais disposé à faire preuve d'une grande souplesse. Faites comme d'habitude. Votre seul adversaire est M. Robitaille qui doit poursuivre avec quelques brèves réponses.

M. Wilson: De toute évidence, les navires font l'objet d'un carénage périodique. Cela n'arrive pas qu'une fois dans leur vie utile. Il doit exister une procédure à cet égard, une marche à suivre. Comment procède-t-on pour effectuer les estimations lorsqu'on envisage la modernisation ou le carénage d'un navire? Y a-t-il des gens qui regardent le navire au jugé et qui se disent qu'étant donné qu'il a 20 ans d'âge, il y a peut-être de la corrosion, peut-être que cela entraînera des dépassements de coût de 100 p. 100, on ne le sait pas trop, mais on va aller de l'avant de toute façon? En outre, comme c'est le gouvernement qui paye, peu importe.

J'ai beaucoup de mal à comprendre cela. N'y a-t-il pas des façons de déterminer si les travaux en question vont coûter 30 ou 40 millions de plus?

[*Texte*]

Mr. Quail: Mr. Chairman, we can go into it in more detail. Pierre Boisvert can take us through what we do with respect to the pre-run up for a ship's refit. We have refitted ships on a continuous basis throughout the Coast Guard—the *Gilbert*, the *Narwhal*, the *Frazier*, the *Provo Wallis*, the *Simcoe*, the *Tracy*, the *Bartlett*, the *Alert* and the *Macdonald*. We found those to be successful refits. Up until the time we took all the machinery out of the engine room and could get into the accessible areas, we were confident we could deliver this refit within the $95.5 million timeframe.

The difficulty came when we took out the equipment. In order to take out the equipment you must take off the funnel, come down through the ship, cut up the parts and lift them out. It is only after you remove the machinery that you can get at the deck plates, and it was then that... It was the ship's safety personnel who determined there was excessive wastage and that if we wanted to use the ship for 20 years we had to replace additional plates. That work was done.

Mr. Wilson: Madame Labelle earlier used a surgical analogy where the brain or some body part is opened and things are discovered which were not on the X-ray or ultrasound. Do you stand by that analogy?

Mr. Quail: In July 1987 a condition survey was carried out by German & Milne Inc. The report was four volumes and those were made available at the time we went into the statement of work and developed the contract with HDIL. So condition surveys were done at that time. One was done in 1984 as well. Nothing led us to believe that we had a serious corrosion problem in the inaccessible areas.

• 1105

Mr. Wilson: Let us just assume that the contract has been let and the contractor is lifting out various things, removing the engine, whatever, and he discovers that in fact it would require $150 million of steel. Perhaps this is an impossibility, but let us just assume this. It gets to the point where it would clearly be questionable whether things ought to proceed at all.

Would an analysis then be done to say, whoa, we have to halt this contract, or would it proceed in any event?

Mr. Quail: We had a look at that when we went back with the $28-million contract, and we figured that on the basis of our analysis we had $60 million of sunk costs. You were then going to scrap the ship and you would have no ship. Our review of it at that time indicated it was still best value for money to complete the modernization and go from there.

[*Traduction*]

M. Quail: Monsieur le président, je peux vous donner davantage de détails. Pierre Boisvert peut vous expliquer toutes les étapes préliminaires au radoub. La Garde côtière effectue des réfections périodiques de ses navires. Elle l'a fait pour le *Gilbert*, le *Narwhal*, le *Frazier*, le *Provo Wallis*, le *Simcoe*, le *Tracy*, le *Bartlett*, le *Alert* et le *Macdonald*. Tous ces carénages ont été des succès. Nous étions convaincus de pouvoir procéder à ces réparations en respectant l'enveloppe de 95,5 millions de dollars.

C'est uniquement lorsque nous avons enlevé toutes les machines de la salle des machines pour pénétrer dans des parties inaccessibles du navire que nous nous sommes rendus compte que ce serait impossible. Les problèmes ne sont apparus qu'après avoir enlevé l'équipement. Pour ce faire, il faut enlever la cheminée, pénétrer profondément dans les entrailles du navire, couper des pièces et les sortir. C'est uniquement après avoir enlevé les machines qu'on peut examiner les tôles de pont, et c'est à ce moment là que... Ce sont les experts chargés de veiller à la sécurité du navire qui ont déterminé qu'il y avait une détérioration excessive et que pour être en mesure d'utiliser le navire pendant encore 20 ans, il nous fallait remplacer des tôles additionnelles. Ces travaux ont été effectués.

M. Wilson: Tout à l'heure, madame Labelle a fait une analogie avec ce qui se passe en chirurgie lorsqu'on ouvre quelqu'un et que l'on constate des problèmes que n'avaient pas révélés les radiographies ou les ultra-sons. Êtes-vous d'accord avec cette analogie?

M. Quail: En juillet 1987, la société German & Milne Inc. a effectué un examen de l'état du navire, à la suite duquel elle a rédigé un rapport en quatre volumes. Nous avons pu nous inspirer de ce rapport lorsque nous avons préparé l'énoncé de travail et élaboré les modalités du contrat avec la HDIL. Il y a donc eu un examen de l'état du navire qui a été effectué à ce moment là. Il y en a eu un autre en 1984. Rien ne nous incitait à croire qu'il existait un problème de corrosion grave dans les parties inaccessibles du navire.

M. Wilson: Supposons que le contrat soit adjugé et que l'entrepreneur enlève divers morceaux, le moteur, que sais-je, et qu'il découvre qu'en fait il aura besoin d'acier d'une valeur de 150 millions de dollars. Ce genre de chose est peut-être impossible, mais prenons tout de même cette hypothèse. À ce moment-là, il y a manifestement lieu de se demander si l'on devrait aller de l'avant.

Y a-t-il, à cette étape, une analyse pour déterminer s'il convient, devant ce problème inattendu, de mettre un terme au contrat ou de poursuivre les travaux quand même?

M. Quail: Nous avons examiné la situation lorsque nous sommes revenus avec le contrat de 28 millions de dollars. Nous avons calculé que nous avions déjà engagé 60 millions de dollars. Or, tout cet argent aurait été perdu si l'on avait décidé de mettre le navire au rancart. D'après l'analyse effectuée à l'époque, nous avons conclu que du point de vue de l'optimisation des ressources, il était tout de même préférable de continuer et de terminer la modernisation.

[*Text*]

Mr. Wilson: If there was a desire to determine whether there was corrosion, when the next ice-breaker comes in is it possible to do some kind of a further inspection by in fact getting in, by removing some of these plates you spoke about? What would the cost of something like that be in order to ascertain whether replacement steel would be required, for example?

Mr. Quail: Could I ask Pierre Boisvert to answer that question?

Mr. Wilson: Please.

Mr. Boisvert: To answer your question with respect to surveys, I have brought with me the 1984 Ultrasonic Thickness Survey. It is a report that was done in detail of the areas of the ship that were surveyed, thicknesses and so on. In 1987 we had another survey, done by German & Milne Inc., to which Mr. Quail referred. Here is the first volume; there are four other volumes just as thick as that one, telling us where the ship has corrosion and how much corrosion, and so on. We have a further one here in 1989-90, which again tells us where the ship has some problems in terms of corrosion.

When you read those three reports, there is nothing—and in fact I have highlighted the appropriate areas of the report—that indicates that there was any serious problem with corrosion in the ship in the areas that were accessible.

The point we are making is that the corrosion that has been discovered is in those areas that nobody, none of the many experts that have gone through the ship with a fine-toothed comb, could get at until we removed the machinery. In order to remove the machinery, the ship has to be out of service. It means opening up the ship. It means removing huge pieces of equipment, which we have done. Hence we have found the corrosion.

To answer your other question about what we will do in the future, we would definitely want to do more than those experts have done for us. It is not that they did not do a good job; it is just that with the amount of money we have available and the time that needs to be taken to get a ship out of service, this is all they could do. In the future I think we will spend more money trying to get a better picture of the inside of the ship, particularly in the areas that are not accessible.

For the *Louis*, we estimate that we would have spent maybe about $10 million in removing machinery and so on, but you get to the point where when you have removed everything you have gutted the ship. It is like what Mrs. Labelle referred to as open surgery: when you open the guy up and you start seeing those things moving inside, you have to do something with it. That is what we are doing. We are fixing it up.

The Chairman: Mr. Wilson, I think it was President Kennedy who said, "If only I had not listened to the experts."

Mr. Wilson: Yes. Was that the last thing he said?

[*Translation*]

M. Wilson: Lorsque le tour du prochain brise-glace viendra, pourra-t-on faire une inspection plus approfondie pour déterminer s'il y a de la corrosion. Ainsi, peut-on pénétrer dans les entrailles du navire en enlevant certaines des tôles dont vous avez parlé tout à l'heure? Combien coûterait une inspection de ce genre si l'on voulait déterminer, par exemple, s'il faudra remplacer l'acier?

M. Quail: Puis-je demander à Pierre Boisvert de répondre à cette question?

M. Wilson: Je vous en prie.

M. Boisvert: Pour répondre à votre question concernant les études, j'ai apporté avec moi l'étude de l'épaisseur effectuée au moyen d'ultrasons en 1984. Il s'agit d'un rapport détaillé sur les parties du navire qui ont été examinées sous tous les angles, dont l'épaisseur. En 1987, une autre étude a été effectuée, cette fois par la Société German & Milne Inc. D'ailleurs, M. Quail en a parlé tout à l'heure. Voici la premier volume et il y en a quatre autres tout aussi volumineux que celui-ci. On y précise l'ampleur de la corrosion et les endroits qui sont attaqués. Nous avons aussi une autre étude, effectuée en 1989-1990, où les experts nous signalent encore une fois quels sont les endroits du navire affectés par des problèmes de corrosion.

Dans ces trois rapports, dont j'ai souligné les parties pertinentes, rien n'indique qu'il y avait des problèmes graves de corrosion dans les parties accessibles du navire.

Ce que j'essaie de vous faire comprendre, c'est que la corrosion qui a été découverte était localisée dans des endroits auxquels personnes—pas un des nombreux experts qui ont passé le navire au peigne fin—ne pouvait y accéder tant qu'on n'enlevait pas les machines. Or, pour enlever les machines, il fallait retirer le navire des opérations. Cela signifiait ouvrir le navire et en enlever des pièces d'équipement de dimension considérable, ce que nous avons fait. C'est ainsi que nous avons découvert la corrosion.

Pour répondre à votre autre question, quant à savoir ce que nous allons faire à l'avenir, il va de soi que nous souhaitons obtenir une meilleure expertise. Ce n'est pas que les experts n'ont pas fait leur travail. C'est tout simplement qu'étant donné les crédits disponibles et le temps qu'il faut pour mettre un navire hors service, ils ne pouvaient pas faire mieux. À l'avenir, nous allons débourser davantage d'argent pour essayer d'obtenir une meilleure idée de l'état interne du navire, particulièrement dans les parties inaccessibles.

Dans le cas du *Louis*, nous calculons que l'enlèvement des machines et ainsi de suite a coûté aux environs de 10 millions de dollars. Mais il arrive un moment où, après avoir tout enlevé, le navire est complètement éviscéré. J'en reviens à l'analogie de M^me^ Labelle avec la chirurgie. Lorsque le type est ouvert sur la table d'opération et que vous constatez que certains organes sont attaqués, vous n'avez pas le choix. Vous devez agir. C'est ce que nous faisons. Nous essayons de réparer ce qui ne va pas.

Le président: Monsieur Wilson, si je ne m'abuse, le président Kennedy a dit: «Si seulement je n'avais pas écouté les experts».

M. Wilson: C'est vrai. Est-ce la dernière chose qu'il a dite?

[*Texte*]

I am not taking issue. I understand. It is just a little hard for me as a lay person not to be able to understand that there would be modern techniques, various devices, that would be able to detect this degree of problem. I take it from what you are telling me that, no, this technology does not exist, and therefore the only method is to get in and you discover these things after you are in there.

That gets me to the next question, which is the matter of these contracts. The practice with any kind of a refit or modernization must always be sort of a cost plus. Whoever it is given to, the bottom line is meaningless because it will always be subject to whether it needs this, this and this, and of course that will have to be added on. Is this not what obviously has to be the practice and procedure?

• 1110

Mr. Boisvert: Yes. I would say this is indeed the practice when we deal with ships. People think that because they are ships they should be like everything else. I am afraid it is not like that. When we open a ship, we have a good idea where we are going, and we certainly have good class B estimates and so on.

There are surprises because we are dealing with a marine environment. Steel and water do not mix. You have corrosion sometimes in places you did not expect it. Things have improved over the years, I must say, but nevertheless the marine industry is lagging behind other industries somewhat. We do not yet have the perfect method of assessing our ships. We take the risks and we know what we are getting into. That is part of our business.

Mr. Wilson: Mr. Chairman, from my point of view, I guess we are interested in trying to assure that the taxpayer is getting some value for money. Of course, they are concerned when they see a figure of $51 million becoming $132 million and so on. I guess we are learning that the $51 million is a rather soft figure.

Finally, I want to ask Mr. Dubois if he has some comment from this perspective. Does he have some suggestion as to how these things can be done in a better way? Apparently we are hearing from these people that sometimes you have to wait until you get into the ships. If that is the case, obviously the figure is going to be more. What, if anything, can be done about that?

Mr. Dubois: We have difficulty with soft figures that very early on begin to lock the system into some action in any given direction. That is why we always use the first number that has been produced, which in this case is $51 million.

Secondly, in the case of the *Louis S. St. Laurent* itself, or perhaps any mid-life refit, we are talking about very expensive exercises. Surely when one moves to refit a ship that will double its life-span or utility, we think everything should be done to know from the very beginning what the full cost and the full benefit of the exercise will be.

According to our own experts, we have a few slight differences of opinion with the department about the identification of the corrosion of the steel. Our understanding is that the majority of the affected steel work is located in the machinery spaces and the water tanks. Our experts tell us that both areas are accessible. There may be a difference of opinion from an expert point of view at this point, but notwithstanding that, I believe Mr. Boisvert said that to go

[*Traduction*]

Je ne suis pas en désaccord. Je comprends ce que vous dites. Sauf qu'il est assez difficile pour un profane comme moi d'admettre qu'il n'existe pas de techniques modernes, d'instruments qui permettraient de déceler un problème de cette envergure. Or, d'après ce que vous me dites, cette technologie n'existe effectivement pas. Par conséquent, la seule façon de savoir ce qu'il en est, c'est d'ouvrir le navire. C'est uniquement à ce moment-là que vous savez vraiment ce qui se passe.

Et cela m'amène à ma prochaine question, qui porte sur les contrats. Dans tous les cas de remise en état ou de modernisation, il y a toujours un surcoût. Le chiffre à lancer, peu importe auprès de qui, n'a aucun sens puisqu'il changera selon que l'on a besoin de telle ou telle chose, ce qui fera fatalement augmenter le coût. N'est-ce pas ainsi qu'on procède?

M. Boisvert: Oui. C'est effectivement le cas lorsqu'il s'agit de navires. Les gens s'imaginent que les navires, c'est comme le reste. Hélas, ce n'est pas le cas. Lorsque l'on démantèle un navire, on a une assez bonne idée du résultat escompté, et le devis de type B est assez fiable.

Les surprises viennent du facteur mer: l'acier et l'eau ne font pas bon ménage. On trouve de la corrosion là où on ne s'y attendait pas. Oui, les choses se sont améliorées avec les années, mais les techniques des chantiers navals manquent toujours le pas. La méthode d'évaluation parfaite des navires est toujours à inventer. Nous prenons des risques et nous savons dans quoi nous nous lançons. C'est notre métier.

M. Wilson: Monsieur le président, de mon point de vue, j'essaie de déterminer si le contribuable en a pour son argent. Il s'inquiète lorsqu'il voit un chiffre passé de 51 à 132 millions de dollars. On nous apprend aujourd'hui que ce chiffre est plutôt approximatif.

J'aimerais enfin demander à M. Dubois s'il veut faire une observation ou une suggestion pour améliorer les choses. Ces personnes nous disent semble-t-il qu'il faut attendre parfois d'avoir démonter le navire. Si c'est le cas, il est évident que le chiffre va monter. Peut-on y faire quelque chose? Dans l'affirmative, quoi?

M. Dubois: Nous n'aimons guère les chiffres approximatifs qui dès le début nous engagent dans une voie déterminée. C'est pourquoi nous retenons toujours le premier chiffre produit, 51 millions de dollars dans ce cas-ci.

En deuxième lieu, pour le *Louis S. St. Laurent* ou même peut-être pour toute modernisation de mi-durée, il s'agit d'opérations très coûteuses. Lorsque l'on veut doubler la durée de vie d'un navire, il faut tout faire pour savoir dès le début quel sera le prix intégral et tous les avantages de l'opération.

Nos experts ne sont pas du même avis que ceux du ministère au sujet de la corrosion de l'acier. Selon nous, le gros de la charpente touchée se trouve dans le local des machines et les citernes. Nos spécialistes nous disent que ces deux endroits sont accessibles. Il y a peut-être divergence de vues entre les experts ici, mais abstraction faite de cela, M. Boisvert a déclaré que pour pénétrer dans les entrailles du navire, si vous me permettez l'expression, il faudra 10

[*Text*]

into the guts of the ship, if I can use that term, would cost $10 million. Our opinion—and it is 20:20 hindsight, I admit—is that surely when you are doing a major reconstruction or refit and enhancement of a ship like the *Louis S. St. Laurent*, it is worth investing that amount of money at the very beginning to make sure the $132 million will not be spent on a ship that will fall apart. We have a little bit of a problem. I guess there is a difference of opinion.

Mr. Wilson: Specifically, I am not sure I understand it. Let us say it would cost $10 million to haul the insides of this thing out, and then the discovery is made. Then, according to Mr. Quail and others, they made the assessment that even with the incremental cost of new steel and so on, it would still produce a modernization that was more cost-effective, or—what is the word here—least-cost, than the acquisition of a new ship. You are saying otherwise at this point?

• 1115

Mr. Dubois: I am not saying it is still not the least-cost. What I am saying is that the least-cost analysis is very different today in 1990 than it was the first time it was done. The escalation of costs has gone from $51 million—we think $51 million is the first number that started to get the system locked in—to $132 million. We are hoping it will stop at $132 million because the least-cost analysis is getting tighter and tighter.

We believe maybe the whole system should have known that at the very beginning and not several years into the process where you are locked in and you almost cannot go back any more because, as I think Mr. Quail mentioned, you already have costs of some $60 million. We just think the whole process should be done better.

Mr. Wilson: You are saying that at some point there is a cross-over where if you continue to build these costs on, then the whole strategy changes. No longer is it least-cost if you take into account the lifetime of this vessel versus the lifetime of a new vessel, and so on.

Mr. Dubois: Yes, and you can get to a point where the least-cost is reversed, but by that time you are so locked in you cannot change your decision because you are too far ahead.

Mr. Wilson: As a matter of interest, what would be the cross-over point in your analysis, Mr. Quail? At what point would the cost of moderization and refit have caused you to decide to go the other way?

Mr. Quail: We did not cross that bridge, Mr. Chairman. We did the least-cost analysis at the $95.5 million modernization price and came out with a net saving of $65 million, and we went with that saving.

Mr. Wilson: But would you not have a figure, though, considering some further contingencies, and at this point, at $120 million or $130 million, you would make the decision not to proceed, but instead to tender a new vessel? Surely, part of your planning would have to involve a cross-over point. Do you follow me?

[*Translation*]

millions de dollars. Selon nous—je reconnais qu'avec le recul c'est facile à dire—dans un grand carénage comme celui du *Louis S. St. Laurent*, il vaut mieux investir une somme de ce genre au tout début pour s'assurer que les 132 millions de dollars ne seront pas appliqués à un navire qui tombera en pièces. C'est cela qui nous agace. Une divergence d'opinions, j'imagine.

M. Wilson: Je ne suis pas certain d'avoir bien compris. Imaginons qu'il aura fallu 10 millions de dollars pour démanteler l'intérieur du navire avant de faire cette découverte. Ensuite, d'après M. Quail et d'autres personnes, on s'aperçoit que même avec le coût supplémentaire du nouvel acier, la modernisation serait quand même plus rentable—ou plutôt serait la solution la moins coûteuse—que l'acquisition d'un nouveau navire. Maintenant, vous dites le contraire?

M. Dubois: Je ne dis pas que ce n'est plus la solution la moins coûteuse, mais bien que l'analyse de la solution la moins coûteuse est considérablement différente en 1990 de ce qu'elle était à l'origine. Le coût a monté de 51 millions—cela a été le premier chiffre retenu—à 132 millions de dollars. Nous espérons qu'il s'arrêtera là parce que l'analyse de la solution la moins coûteuse est de plus en plus serrée.

On aurait dû savoir dès le début, et non pas plusieurs années plus tard, que l'on s'est engagé dans une voie et qu'il est à peu près impossible de faire marche arrière parce que comme l'a dit M. Quail, 60 millions de dollars ont déjà été dépensés. C'est toute la démarche qui aurait pu être mieux faite.

M. Wilson: Vous dites qu'à un certain moment, si les coûts continuent de monter, on passe à un autre plan d'attaque. Il ne s'agit plus de la solution la moins coûteuse si on tient compte de la durée de vie du navire par opposition à la durée de vie d'un nouveau navire, etc.

M. Dubois: Oui, et on peut arriver à un point où la solution n'est plus la moins coûteuse, mais on est déjà engagé trop avant et l'on ne peut plus changer de cap.

M. Wilson: Justement, où se situerait cette bifurcation dans votre analyse, monsieur Quail? À quel moment le coût de la réfection et de la modernisation vous aurait-il fait changer de voie?

M. Quail: Nous ne sommes pas arrivés à cette croisée des chemins, monsieur le président. Nous avons effectué l'analyse de la solution la moins coûteuse, qui a donné un prix de modernisation de 95,5 millions de dollars, ce qui nous permettait des économies nettes de 65 millions de dollars, et c'est ce que nous avons choisi.

M. Wilson: Mais en anticipation de dépenses imprévues, n'auriez-vous pas eu un chiffre de 120 ou 130 millions de dollars qui vous aurait plutôt convaincu de faire un appel d'offres pour un nouveau navire? Dans vos prévisions, il devrait bien y avoir un point où les options bifurquaient. Vous me suivez?

[*Texte*]

Mr. Quail: Yes, I follow you. But we did not go to that when we arrived at the decision that we had a $65 million net saving, Mr. Chairman. If it got to be zero, obviously it was not a good deal.

Mr. Wilson: But in your analysis, would you not have to build something more in? I do not understand how you could assume that it would just stay at $95 million.

Mr. Quail: On this particular contract, when we went into the contract, we went into it on a price-ceiling basis. In that sense, because of the work that had been done and because of the surveys that had been done, we felt that was the ceiling price; therefore, it was a surprise for us.

Your earlier question which Pierre was answering was that under other types of refit, we have a contract where we do have a "contingencies for work arising". We did not have a big "contingencies for work arising" in this contract because it was a fixed ceiling price. Therefore, were we were caught by surprise with the additional steel requirements? The answer is absolutely yes. Would we look at seeing how we could do it better the next time? The answer is yes.

Having said that, I cannot today answer for the committee what the best way will be when we go at it the next time. We do not have something planned at the moment, we do not have another steam-propulsion plant system in our vessels, and therefore we will... I think it is a valid comment.

We acknowledged that when we were having the discussions with the Auditor General, we should look at how we can better see if we can cut out the surprises. The answer today is, I do not have that answer but we will work on it. Nevertheless, I have to say it will probably mean at the end of the day we may still have some surprises.

Mr. Wilson: When you are considering making the choice between modernization and the tendering of a contract for something brand-new, would you not have to have a figure beyond which you would not go on the modernization process?

Mr. Quail: Sure.

Mr. Wilson: Would this not be rather basic to any decision? In regard to this particular project, what was that figure?

• 1120

Ms Labelle: Mr. Chairman, I would like to indicate that indeed, as you look at any major project like that, you really need to look at the kind of criteria you are going to use to make that decision, because at the end of the day it has to be the best deal for the Canadian public and for the service we need to provide. To me there are two or three criteria you have to bring in, not just one. One is this: is the new life of that boat going to be close to the life of a new boat?

Mr. Wilson: Exactly.

Ms Labelle: If it is, then at the end of the day $10 million, $15 million or $20 million of extra cost in buying has to become important, quite important. If the modernized boat is going to be as good as a new boat, if it is going to last

[*Traduction*]

M. Quail: Oui, je vous suis. Mais nous n'y étions pas encore lorsque nous avons conclu que nous arrivions à des économies nettes de 65 millions de dollars, monsieur le président. Si le résultat avait été zéro, évidemment cela n'aurait pas été la bonne solution.

M. Wilson: Mais votre analayse n'aurait-elle pas dû tenir compte d'autres facteurs? Je n'arrive pas à comprendre comment vous avez pu imaginer que le coût resterait à 95 millions de dollars.

M. Quail: Dans ce cas-ci, il s'agit d'un contrat à prix maximum. Comme des travaux et les études avaient déjà été réalisés, nous avons estimé qu'il s'agissait du prix maximum. De là, la surprise.

L'autre question que vous avez posée, à laquelle Pierre répondait, portait sur les autres contrats de réfection qui comportent une disposition pour les travaux imprévus. Ce contrat n'en comportait pas puisqu'il prévoyait un prix maximum. Si vous me demandez si nous avons été surpris d'apprendre qu'il fallait de l'acier supplémentaire, je vous dirai catégoriquement que oui. Si vous me demandez si nous allons essayer de nous y prendre mieux la prochaine fois, je vous répondrai que oui.

Cela dit, je ne saurais vous dire aujourd'hui quelle sera la formule idéale la prochaine fois. Nous n'avons rien de prévu pour le moment, il n'y a plus d'autre appareil propulsif à vapeur dans nos navires, si bien que... Je pense que c'est un bon argument.

Nous l'avons reconnu lorsque nous avons eu des discussions avec le Vérificateur général: il faut étudier la façon d'améliorer des choses et éviter les surprises. Ce que je vous dis aujourd'hui c'est que je n'ai pas la solution mais que nous allons y travailler. Quoi qu'il en soit, au bout du compte l'avenir continuera quand même de nous réserver des surprises.

M. Wilson: Quand vous avez à choisir entre la modernisation et l'appel d'offres pour un navire neuf, ne disposez-vous pas d'un chiffre à ne pas dépasser en cas de modernisation?

M. Quail: Bien sûr.

M. Wilson: Est-ce que ce n'est pas élémentaire dans toute décision? Dans ce cas-ci, quel était ce chiffre?

Mme Labelle: Monsieur le président, dans tout grand projet de ce genre, il faut considérer les critères à utiliser pour prendre une décision. Elle doit être judicieuse tant pour la population canadienne que dans l'optique du service à assurer. Pour moi, deux ou trois critères doivent être pris en compte, et pas seulement un seul. L'un de ceux-là est le suivant: la durée de vie du navire rénové se rapprochera-t-elle de celle du nouveau navire?

M. Wilson: Précisément.

Mme Labelle: Si c'est le cas, les 10, 15 ou 20 millions de dollars de coûts supplémentaires à l'achat revêtent une grande importance. Si le navire modernisé est d'aussi bonne qualité que le nouveau navire, s'il durera aussi longtemps,

[*Text*]

as long, if it has all the features a new boat would bring you, then I think my advice at that time would be, if there is any extra cost that is significant in going for the new boat, that you keep on going for that modernization at the end of the day.

Mr. Paton: To comment further on Mr. Dubois' comments on costing of this project, from the Treasury Board perspective we are obviously extremely concerned about making sure the right cost is identified for the product we want to achieve. That is exactly why we have this stage process for preliminary project approval and effective project approval.

One thing I have been a little concerned about in the discussions to date is that the figure of $50-some million is being compared to the figure of $132 million. In fact, the original figure is purely in our view a planning figure. The department can put all the planning figures it wants into its documents but it still has to achieve project approval from the Treasury Board. Only when it has project approval is it a project and can they spend the money.

In this case the first time the department gets effective project approval with a fully class B estimate is when the figure is $95.5 million, because until that point in time we are talking about estimates without studies, without analysis of what the cost would have been. The first time the board approves a figure that is considered to be a class B estimate, reliable estimate, is at $95.5 million.

The only difference then between the total figure and the original approved project figure is $36.9 million. We are not talking about a difference between $51 million and $130-some million; we are talking about the difference between $95 million and $132 million. I think we should be very clear about that. Up until that point, as Mr. Dubois has pointed out, we are talking soft figures, and we do not like soft figures any more than the Auditor General does.

When you are dealing with ships and all kinds of equipment like that, you have to put figures into your estimates to plan for expenditures, but you cannot actually come up with a number for the project until you have done a lot of work costing several millions of dollars. In many cases it requires a contract in itself just to define the work in order to define the costs. That is exactly the process we go through to prevent the kinds of problems we have.

When this was approved at the Treasury Board it was considered to be a reliable estimate of $95.5 million, with low risk. We did not feel there were any major things compared to the many other projects where there are many, many more risks than this kind of project. The only cost overrun of the $36.9 million is totally and completely attributable to the steel problem.

• 1125

Mr. Wilson: Generally I go back again to this notion of a figure beyond which one would not go. I think in an analysis project like this there must surely be a modernization or refit cost beyond which it would not be prudent to go and you would instead opt for replacement. What was it in this case, and if there was not such a scenario in this case, why was there not? That is really my question.

[*Translation*]

s'il a toutes les caractéristiques d'un nouveau navire, alors je dirais que, si le coût supplémentaire doit être accaparé par le nouveau navire, alors on opte pour la modernisation.

M. Paton: Je veux encore répondre aux observations de M. Dubois sur l'établissement des coûts de ce projet. En effet, le Conseil du Trésor tient énormément à ce que le coût d'un projet soit calculé avec exactitude. C'est pourquoi nous procédons par étape au moyen de l'approbation préliminaire des projets et de l'approbation effective des projets.

Une des choses qui me préoccupent dans les discussions jusqu'à présent, c'est que l'on compare constamment le chiffre de 50 millions au chiffre de 132 millions. En fait, le chiffre initial n'est rien d'autre qu'un chiffre de planification. Le ministère peut inclure tous les chiffres de planification qu'il veut dans ses documents, mais il doit encore les faire approuver par le Conseil du Trésor. Ce n'est que lorsque le projet est approuvé que les sommes peuvent être dépensées.

Dans ce cas-ci, la première approbation effective du projet au moyen d'un devis estimatif de classe B portait sur une somme de 95.5 millions de dollars. Les chiffres antérieurs ne sont étayés par aucune étude ou analyse du coût. La première fois que le Conseil a approuvé un chiffre fiable, de la catégorie des devis estimatifs de classe B, c'est lorsque ce chiffre était de 95,5 millions de dollars.

La seule différence entre le total et la somme approuvée à l'origine est une différence de 36,9 millions de dollars. Il n'est pas question d'une différence entre 51 millions et 130 et quelques millions de dollars. Il s'agit d'un écart entre 95 millions et 132 millions. Je tiens à ce que cela soit bien clair. Les chiffres antérieurs, comme M. Dubois l'a signalé, étaient approximatifs et nous n'aimons pas plus les chiffres approximatifs que ne les aime le Vérificateur général.

Lorsqu'il s'agit de navires et d'autres matériels de ce genre, il faut établir des chiffres à des fins de planification mais le coût total ne peut être estimé tant que n'auront pas été effectués des travaux de plusieurs millions de dollars. Souvent, il faut un contrat uniquement pour définir le travail à accomplir afin d'établir les coûts. C'est précisément la marche à suivre pour éviter les problèmes que nous rencontrons.

Lorsque ce projet a été approuvé, le Conseil du Trésor estimait que le devis de 95,5 millions de dollars était fiable et comportait peu de risques. Il ne nous a pas semblé y avoir de grosses difficultés par rapport à quantité d'autres projets où il y a beaucoup plus de risques. L'unique dépassement de coût, 36,9 millions de dollars, est en totalité attribuable au problème causé par l'acier.

M. Wilson: Je reviens encore une fois à cette idée d'un chiffre à ne pas dépasser. Dans un projet comme celui-ci, il y a sûrement un coût de modernisation ou de réfection à ne pas dépasser et à partir duquel on opte pour le remplacement. Quel était ce chiffre dans ce cas-ci, et s'il n'y en avait pas, pourquoi était-ce le cas? Voilà ma question.

[*Texte*]

Mr. Quail: The saving was $65 million. To us, that was a lot of money. The net saving, even with the upgrade, was $57 million. If we had been closer to the line, Mr. Chairman, we would have looked at it more carefully. I cannot pull out a piece of paper and show you that we have a figure that says when we got down to $10 million we would have been very concerned. At $10 million we would have certainly evaluated the project much more carefully. I am sure that in the review process we must go through as we put the documentation up, there would have been a lot of challenges.

The trouble in answering your question is that I cannot deliver a piece of paper that shows you that $10 million is the figure; $65 million is a lot of money. We were getting a 20-year ship and this was good value for money. If we were down in the areas of $10 million, $15 million or $5 million, we would have certainly been really up against it as to what we would have done.

The Chairman: I also wanted to say that in 1987-88, in Part III of the estimates, the estimate under mid-life modernization of the *Louis S. St. Laurent* was listed at $54.469 million under "previously estimated total". Under the column that says "currently estimated total", it is still $54.469 million. That is in Part III of the estimates.

Ms Labelle: I guess, Mr. Chairman, this would have been before the detailed technical analysis of 1987 that led in to the class B estimate. This was still the notional figure that was being used at that particular juncture.

Mr. Dubois: Mr. Chairman, I will put aside the $51 million, but coming back to the $95 million, which is a substantial figure, at that time that was in the submission to the Treasury Board. At that time, the five super systems identified by the department were in that submission. The investment into not only the refit but the modernization of the *Louis S. St. Laurent* was a major exercise and we continue to fail to understand why the estimate for the steel work was not included in that $95.5 million.

Our experts advise us that it was possible at that time. Most of the corrosion could have been identified at that time and we still fail to understand why it was not done. That is why I mentioned at the beginning of the meeting that one item that the committee would be perhaps interested in is how the department can assure the committee that this type of situation will not repeat itself, notwithstanding steam or no steam.

The Chairman: Mr. Dubois, to follow that up and to comment on the answers given a while ago about the $54.469 million estimate in 1987-88, the reason I mention that is that Part III of the estimates was designed to tell Parliament what is going on and to project these figures. If there is a survey going on at the same time that these figures went into the 1987-88 estimates, then why was it not indicated in Part III of the estimates that this was in fact happening and that therefore this was not necessarily an accurate figure?

[*Traduction*]

M. Quail: L'économie était de 65 millions de dollars. Cela représentait beaucoup d'argent à nos yeux. Les économies nettes, même avec la valorisation, étaient de 57 millions de dollars. Si l'écart n'avait pas été aussi grand, monsieur le président, nous aurions poussé l'analyse. Je ne peux pas sortir un document qui montrerait que les préoccupations auraient été plus vives si l'écart avait été de 10 millions. Il est certain qu'avec un écart de 10 millions, nous aurions évalué le projet beaucoup plus soigneusement. Je suis certain qu'au moment de la révision, les documents auraient été passés au peigne fin.

L'ennui, c'est que je n'ai pas de documents à vous donner où l'on trouverait ce chiffre de 10 millions de dollars. Soixante cinq millions de dollars, c'est beaucoup d'argent. Pour ce prix, on obtenait un navire de 20 ans et on en avait pour son argent. Si la marge avait été de 10, 15 ou 5 millions de dollars, le choix aurait été bien difficile.

Le président: Je tenais à dire que dans la Partie III du Budget des dépenses de 1987-1988, le budget de la modernisation de mi-durée du Louis S. Saint Laurent était établi à 54,469 millions de dollars sous la rubrique «total prévu antérieurement». Sous la rubrique «total prévu actuellement», je lis toujours 54,469 millions. Cela se trouve dans la Partie III du Budget des dépenses.

Mme Labelle: J'imagine que ce chiffre est antérieur à l'analyse technique détaillée de 1987 qui a abouti au devis de la classe B. Il s'agit toujour du chiffre hypothétique retenu à ce moment-là.

M. Dubois: Monsieur le président, je vais mettre de côté la question des 51 millions, mais je vais revenir à celle des 95 millions, somme importante, qui figurait dans la présentation au Conseil du Trésor. À ce moment-là, les cinq grands systèmes déterminés par le ministère figuraient dans la présentation. Le coût de la remise en état et de la modernisation du Louis S. Saint-Laurent était important et je ne comprends toujours pas pourquoi le coût des travaux de charpente n'était pas compris dans cette somme de 95,5 millions.

Nos experts nous disent que cela aurait été possible à l'époque. La plus grande partie de la corrosion aurait été constatée, et je ne comprends toujours pas pourquoi on n'en a pas tenu compte. C'est pourquoi j'ai dit au début de la séance qu'une question intéressera peut-être le comité, à savoir comment le ministère pourra lui garantir que des situations de ce genre ne se reproduiront pas, avec ou sans propulsion à vapeur.

Le président: Monsieur Dubois, pour poursuivre dans la même veine et commenter les réponses données il y a quelques instants au sujet du devis de 54,469 millions en 1987-1988, si je rappelle ce fait, c'est que la Partie III du budget est censée communiquer au Parlement l'état des projets et prévoir les dépenses. Si une étude était en cours au moment où ces chiffres ont été intégrés au budget de 1987-1988, pourquoi n'en a-t-on pas fait mention dans la Partie III du budget et n'a-t-on pas précisé que les chiffres n'étaient pas nécessairement exacts?

[*Text*]

• 1130

What we are getting at here is that all the information was not given to Parliament in Part III of the estimates, and I think this is what the Auditor General is getting at. That has to be of some concern.

If you have a survey going on and you know in your own mind that there is going to be an increase in the cost, and yet you put it down as previously estimated and currently estimated and still come up with the same figure in a report to the House of Commons and to the Parliament of Canada, that we feel is an inaccurate way of doing business.

Ms Labelle: Mr. Chairman, I wonder if I could comment on that. I think the point is well taken that if the study was already being done at that time, it might have been wise to include it in Part III of the estimates. But my understanding is that Part III of the estimates for 1987-88 was, of course, well in print before the study was sufficiently advanced to be able to provide any different guidance to Parliament than what had been the conventional wisdom until then. If I am not correct in saying that, I wish my colleagues from the Coast Guard would comment; otherwise I think this is what we were facing at that time.

Mr. Speller: There are some important questions from Mr. Dubois that have not been answered. I wonder whether we could get an answer to those questions, because I think they really get to the crux of this matter.

Mr. Chairman, there is something wrong here and I think we, as a committee, are starting to get just to the surface of it all. Mr. Dubois has brought a lot of it forward in a couple of his questions.

If Treasury Board is okaying these funds and taking the word of Transport, which I think seems to have some problems with its figures in the process in which it draws conclusions itself, what sort of expert advice does Treasury Board have to question Transport or, for that matter, any other board that comes forward with these figures? We are going all the way up the stage, and then what next? What sort of information does Parliament have on which to question it?

I want to start off by getting an answer to Mr. Dubois' questions and then go over to Treasury Board and ask them what sort of expert advice they got to make their decision to agree with Transport?

Ms Labelle: Mr. Chairman, if what is referred to here is conflicting advice from technical experts as to whether one could have predicted differently the overall requirement of what needed to be done, then I can only say that we have had three groups of technical experts in 1984, 1987 and then in 1989, including some experts from outside of the department, who have reviewed the work. This is, as far as we are concerned, on the record for this committee. If the Auditor General's Office has well-qualified technical advice of people who have gone and looked at the situation, then we certainly would be pleased to look at that.

[*Translation*]

Ce que nous essayons de dire, c'est que la partie III du budget des dépenses ne contenait pas tous les renseignements et je pense que c'est aussi ce que le vérificateur général voulait dire. Cela doit nous inquiéter.

Si vous faites un relevé et si vous savez pertinemment que le coût augmentera, nous ne pensons pas qu'il soit acceptable d'inscrire la même chose pour l'ancien montant estimatif et le montant estimatif actuel dans un rapport présenté à la Chambre des communes et au Parlement du Canada.

Mme Labelle: Monsieur le président, si vous me le permettez, je voudrais dire quelque chose à ce sujet. Il est exact que, si l'étude avait déjà été menée à ce moment-là, il aurait été sage de l'inclure dans la partie III du budget des dépenses. Je crois cependant savoir que l'on avait commencé à imprimer la partie III du budget des dépenses de 1987-1988 bien avant qu'on ait fait suffisamment de progrès dans l'étude pour pouvoir dire autre chose au Parlement que ce l'on croyait jusque là. Si je me trompe, mes collègues de la Garde côtière me reprendront, mais je pense que c'est ce qui s'est passé à ce moment-là.

M. Speller: Certaines questions importantes de M. Dubois sont encore sans réponse. Je voudrais bien obtenir la réponse à ces questions parce qu'il me semble qu'elles sont vraiment au coeur du sujet.

Monsieur le président, il y a quelque chose qui ne va pas et j'ai l'impression qu'on commence à peine à en effleurer la surface. En posant quelques-unes de ses questions, M. Dubois a fait ressortir toute sorte de choses importantes.

Si le Conseil du Trésor approuve ces affectations en se fiant au ministère des Transports, qui semble avoir certains problèmes à tirer des conclusions de ses propres chiffres, le Conseil du Trésor possède-t-il des connaissances dans ce domaine qui lui permettent d'interroger les représentants des transports ou de tout autre organisme qui lui présentent de tels chiffres? Nous remontons jusqu'aux sources et que se passera-t-il ensuite? Quel genre de connaissances le Parlement possède-t-il pour contester ces chiffres?

Je voudrais tout d'abord obtenir la réponse aux questions de M. Dubois et je demanderais ensuite aux représentants du Conseil du Trésor sur quelles connaissances spécialisées ils se sont fondés pour décider d'accepter les chiffres du ministère des Transports.

Mme Labelle: Monsieur le président, si le député veut parler de conseils contradictoires fournis par les experts techniques et de la possibilité qu'on aurait pu prévoir différemment le coût total des mesures nécessaires, tout ce que je peux dire, c'est que la question a été examinée par trois groupes d'experts techniques, d'abord en 1984, ensuite en 1987 et enfin en 1989, y compris des experts de l'extérieur du ministère. Nous l'avons déjà dit au comité. Si les services du vérificateur général ont consulté des experts techniques compétents qui ont examiné la situation, nous serons heureux de voir ce que ceux-ci en pensent.

[*Texte*]

Mr. Speller: With all due respect, those three volumes were worth nothing because they did not show you the problem. I think the problem is that you do not have a system in place to deal with those questions.

• 1135

Ms Labelle: All the technical advice we have received is that there is no way one could actually have predicted with any fine precision the degree of corrosion until the engine room was opened up. This is the best advice, over three different periods of time, that was provided to the Department of Transport. We have not seen contrary advice ourselves. We would be pleased to see it if it exists.

Mr. Quail: If the question is that the estimates should in the future more accurately reflect what we can expect to find, if that is what we are after in this particular case, both the last occasion and this occasion I indicated to the committee that we were looking internally in terms of how we could do a better job in this area, in terms of how far should we go to open the ship in terms of trying to determine that there will be no surprises. The undertaking we have given to the department, and certainly to the committee, is that we will come through on that particular issue to see how much further we can go and how much money we should spend in terms of doing pre-survey work.

Having said that, I would also have you know that we have done a lot of other ship refits where we did not have that kind of problem. So now, if we go to a major mid-life, such as we have been talking about, where we are talking about replacement of engines, replacement of bows, etc., we will do more pre-survey work. I cannot answer you today how much more work.

Should we take the ship out of service? On the basis of the experience we have here, we should. But as to how far we should open it up, I am afraid we will have to do more work on that. And we will do more work on that. And I am sure the people in the system, with respect to the board, with respect to our own internal review in the department, and with respect to the AG, will be there to see that we do it, which is fine with us.

I cannot tell you today, though, exactly what that will be. We will have to do it, it seems to me, on a ship-by-ship basis as we go forward, which I think is the second question Mr. Dubois put. That is my understanding. The first one dealt LOS, levels of service, and the second one dealt with more accurate estimates so there are not the surprises.

Those are the two we are going to grapple with. We said we would. We have grappled with the first one. We do not have any major ships in refit at this point. We have a couple we are planning on doing; possibly the *J.E. Bernier*. Pierre and his people will have to come forward at the time they bring those projects forward with a good determination of why we are more happy and more satisfied with the estimates than we were with respect to the *Louis S. St. Laurent*.

[*Traduction*]

M. Speller: Sauf votre respect, les trois examens en question ne valaient rien parce qu'ils n'ont pas fait ressortir le problème. Le problème selon moi c'est qu'il n'existe pas de système pour s'occuper des questions de ce genre.

Mme Labelle: D'après tous les conseils techniques que nous avons obtenus, il n'y avait pas moyen de prévoir de façon précise le degré de corrosion avant d'ouvrir la salle de moteur. C'est ce que les experts ont dit au ministère des Transports à trois moments différents. Nous n'avons pas nous-mêmes vu d'avis contradictoire. Nous voudrions bien le voir s'il y en a un.

M. Quail: Si vous voulez dire que le budget des dépenses devrait mieux refléter à l'avenir ce que nous pensons trouver, je vous signalerais que j'ai bien dit la dernière fois et cette fois-ci au comité que nous essayerions dans nos propres services de voir comment nous pouvons faire un meilleur travail dans ce domaine et quelle genre d'inspection interne il faudrait faire pour garantir qu'il n'y aura pas de mauvaise surprise. Nous avons promis au ministère et au comité de voir ce qu'il faudrait faire de plus exactement et combien d'argent nous devrions dépenser pour déceler les problèmes avant l'inspection.

Cela étant dit, je dois dire que nous avons fait bon nombre d'autres remises en état de navires sans problèmes de ce genre. S'il faut maintenant faire une remise en état majeure de ces navires au milieu de leur vie utile, où nous devrons remplacer des moteurs, remplacer l'avant des navires, et ainsi de suite, nous devrons faire une évaluation plus complète avant l'inspection. Je ne peux pas vous dire tout de suite ce que cela comporterait.

Devrions-nous retirer le navire du service? D'après ce qui s'est passé dans ce cas-ci, c'est ce que nous devrions faire. Par ailleurs, pour ce qui est de savoir jusqu'où l'inspection devrait aller, j'ai bien peur qu'il faudra examiner la question davantage. Et nous le ferons. Je suis d'ailleurs certain que les personnes visées, les membres du conseil, nos propres services ministériels et ceux du vérificateur général s'assureront que nous le faisons, et nous sommes tout à fait d'accord là-dessus.

Je ne peux cependant pas vous dire tout de suite exactement ce que cela comportera. Il me semble que nous devrons procéder individuellement pour chaque navire et je pense que cela répond à la deuxième question de M. Dubois. C'est ce qu'il me semble. La première question avait trait au niveau de service et la deuxième à la nécessité d'avoir des prévisions plus exactes pour éviter les surprises.

Nous allons donc nous occuper de ces deux choses. Nous avons dit que nous le ferions. Nous nous sommes déjà occupés du premier problème. Nous n'avons pas pour l'instant de navire important en radoub. Il y en a cependant quelques-uns que nous comptons remettre en état; peut-être le *J.E. Bernier*. Pierre et ses adjoints devront le moment voulu, être en mesure d'expliquer clairement pourquoi nous sommes davantage satisfaits des prévisions pour ces projets futurs que nous l'étions dans le cas du *Louis S. Saint-Laurent*.

[*Text*]

Mr. Speller: Are you telling me, then, that there was no possible way of your knowing through any other expert advice anywhere that you were going to run into this problem? Surely there have been refits in ships. Or are you telling me you just did not have the expertise at the time, or the forethought, to realize you were going to have these problems?

Mr. Boisvert: German & Milne, who did the 1987 survey, is one of the best companies—if not "the" company—in Canada doing consultant work, surveying work. They build ships; they design ships. German & Milne are renowned. We had the best people we know of in Canada to do that type of survey. I do not know what more we could have done.

Mr. Speller: I take it, then, that their job was to look for rust—

Mr. Boisvert: Absolutely.

Mr. Speller: —but they did not find it, and they did not expect it to be there. Is that what you are saying?

Mr. Boisvert: If I may, I will quote one sentence from their report, which says: "The steel structure was in good condition, the exterior shell plating appears to be generally good". And it goes on to say:

> The general condition of the area surveyed is good, with no visual evidence of advance corrosion. Substantial loss of thickness on some flat surfaces of web cranes. The general condition of the tanks appears to be reasonably good.

They back up these summary observations. It is all here, in detail—thicknesses, where they looked, and so on.

• 1140

Mr. Speller: Then they were obviously wrong. So did you approach them? What explanation do they have now?

Mr. Boisvert: They were not wrong. They have examined the areas that were accessible to them. Had we removed the machinery from the ship, even we could not tell that the ship was corroded. We had to gut the ship, but we did not gut it and we left the ship in service. They went only into the areas of the ship that were accessible. There is nothing wrong with their report.

Mr. Speller: Mr. Chairman, I realize that fact and that response is fine. But surely ships have been gutted before. Surely we have encountered these types of circumstances in the past, whether here, in the navy, or in other countries. These guys gave the ship a stamp of approval, yet rust was in the ship that cost millions of dollars to correct. Why did we not anticipate that circumstance?

Mr. Boisvert: The only answer I can give, Mr. Chairman, is that the *Louis S. St. Laurent* was a unique ship and is still a unique ship today, as we talk about it. We had never done that type of work before, of that magnitude. The *Louis S. St. Laurent* is a steamship, and we did not expect to find that kind of corrosion based on our previous experience. Mr. Quail just gave a list of ships we have done before, but never had we gone that far, in removing the propulsion plant,

[*Translation*]

M. Speller: Voulez-vous dire qu'il vous était tout à fait impossible d'obtenir l'avis d'autres experts pour savoir que vous auriez un problème? Il y a certainement d'autres navires qui ont été remis en état. Ou bien voulez-vous dire que vous n'aviez tout simplement pas les connaissances appropriées à l'époque où la perspicacité voulue pour savoir que vous auriez de tels problèmes?

M. Boisvert: La firme German & Milne, qui a fait l'inspection de 1987, est l'une des meilleures entreprises, sinon la meilleure au Canada dans ce domaine. Elle fournit des services d'experts-conseils, elle construit des navires et elle conçoit des navires. Cette firme est renommée. Nous avons donc chargé les personnes les plus compétentes du Canada de faire l'inspection. Je ne vois pas ce que nous aurions pu faire de mieux.

M. Speller: Si j'ai bien compris, les experts-conseils étaient chargés de voir s'il y avait de la rouille. . .

M. Boisvert: Tout à fait.

M. Speller: . . .mais ils n'en ont pas trouvé. Ils ne s'attendaient pas à en trouver. Est-ce bien ce que vous dites?

M. Boisvert: Si vous me le permettez, je vous citerai une phrase du rapport des experts-conseils: «La structure d'acier est en bon état, la partie extérieure de la coque semble être généralement bien conservée.» Et il y a ensuite ceci:

> L'état général de la partie inspectée est bon et il n'y a pas de signe évident de corrosion avancée. Il y a une perte considérable d'épaisseur de certaines parties des grues. De façon générale, les réservoirs semblent en assez bon état.

La firme fournit des chiffres pour étayer ses conclusions. Tout est là, en détail, les épaisseurs, où on a regardé, et ainsi de suite.

M. Speller: Alors, manifestement ils avaient tort. Leur avez-vous demandé des comptes? Quelles explications fournissent-ils maintenant?

M. Boisvert: Ils n'avaient pas tort. Ils ont inspecté les endroits auxquels ils avaient accès. Même si les machines avaient été retirées du bâtiment, nous n'aurions pas pu constater qu'il était corrodé. Il aurait fallu vider le bâtiment pour n'en laisser que la carcasse, ce que nous n'avons pas fait, car nous avons laissé le bateau en service. Seuls les endroits accessibles ont été inspectés. Le rapport était en règle.

M. Speller: Je comprends bien cela et j'accepte cette réponse. On a déjà dû vider des bateaux pour n'en laisser que la carcasse. Cela a dû arriver par le passé, ici, dans la marine, ou dans d'autres pays. Voilà qu'on a déclaré que le bateau avait passé l'inspection mais pourtant il était rouillé et cela a coûté des millions de dollars en réparations. Pourquoi n'aviez-vous pas prévu cela?

M. Boisvert: Tout ce que je peux dire, c'est que le *Louis S. St. Laurent* était un bâtiment unique et il l'est encore de nos jours. Nous n'avions jamais entrepris des travaux de cette envergure auparavant. Le *Louis S. St. Laurent* est un bateau à vapeur et nous ne soupçonnions pas, d'après notre expérience, qu'il pouvait être corrodé à ce point. M. Quail vous a donné la liste des bâtiments que nous avions inspectés auparavant et jamais nous n'avions dû faire des travaux

[*Texte*]

adding a new bow, and doing all the other modifications to the ship. Therefore, while I would not say that it was exactly a learning experience for us, we certainly received some lessons in going through that project.

There was no way we could tell, even with all the—

Mr. Speller: It was a very costly lesson. I will give the Treasury Board a chance to answer my question now.

Mr. Paton: Returning to the question of what expertise we have to review these projects, we have two branches that are involved in any project of this nature; namely, the Program Branch, which authorizes expenditure of the money and the project approval, and the Administrative Policy Branch, which I represent and which authorizes the contract approvals.

Because of our vantage point, we see many of these kinds of projects across a lot of different departments, so we become quite used to identifying weaknesses in planning or problems of estimation or cost, because as you would readily appreciate, we could be quite severely questioned by our own masters, the ministers of the Treasury Board, if we end up with a lot of cost overruns.

So we very carefully review these projects not only in terms of their cost estimates and plans, but of whether they can be managed. For that exact reason, the government has a special management regime for major Crown projects of this nature, which requires reporting on a very regular basis, often every six months; evaluations at the end of the project; and special audits to be done sometimes, even during the course of the project.

Probably the most important feature is the requirement that the department have a planning committee or a senior review board involving several different departments, including the Treasury Board, at which officials of the various departments and participants in those committees ask some very tough questions about the project—in fact, many of the same questions you are asking today.

Mr. Speller: Were these questions asked during in the process? Was this done?

Mr. Paton: I would have to refer to Mr. Quail for the answer, but I believe—

Mr. Quail: Yes, there is the Senior Review Committee.

Mr. Boisvert: The *Louis S. St. Laurent* has been managed as a major Crown project as per Treasury Board management policy. We do have a procurement implementation committee, which I chair as project leader, and we have representatives at the table of Supply and Services, of the Treasury Board Secretariat, and of Industry, Science and Technology, plus other technical experts in the Coast Guard in other parts of the organization.

Had the question been asked, such questions should have been asked before we became involved in the project per se. However, it became evident as the project was advancing. As we removed the asbestos, started to remove the machinery, and began to note the corrosion we obviously did talk about it in our committees.

[*Traduction*]

comme retirer les propulseurs, construire une nouvelle coque, et apporter maintes autres modifications au bateau. Je n'irai pas jusqu'à dire que ce cas-là a été une expérience profitable pour nous, mais nous avons certainement tiré des enseignements de ce projet.

Nous ne pouvions pas prévoir même...

M. Speller: C'est une expérience très coûteuse. Je vais donner aux représentants du Conseil du Trésor l'occasion de répondre.

M. Paton: Vous avez demandé quelles sont les compétences dont nous disposons pour faire l'examen de ce genre de projet. Il existe deux services quand il s'agit d'un projet de ce genre. La Direction des programmes, qui autorise les dépenses et approuve le projet et la Direction de la politique administratives, que je représente et qui autorise les contrats.

Étant donné la perspective que nous avons, nous examinons beaucoup de projets de ce genre pour divers ministères, et c'est ainsi que l'on apprend à en repérer les faiblesses dans la planification ou les lacunes dans la préparation des devis parce que, comme vous le supposez, il nous faut rendre des comptes au ministre du Conseil du Trésor quand les budgets sont dépassés.

Ainsi, les projets font l'objet d'un examen minutieux quant à l'estimation des coûts et aux plans et aussi en ce qui a trait à leur gestion. C'est pour cela que le gouvernement impose un régime spécial de gestion pour les grands projets de la Couronne et cela signifie des rapports à intervalles réguliers, souvent tous les six mois. Il y a des évaluations en fin de projet et des vérifications spéciales que l'on exige parfois en cours de projet.

L'élément le plus important est sans doute le fait qu'on demande au ministère de former un comité de planification ou un comité de révision auxquels participent divers ministères, y compris le Conseil du Trésor, et qui fournissent l'occasion de poser des questions précises sur le projet, des questions semblables à celles que vous nous posez aujourd'hui.

M. Speller: Pendant que le projet était en cours, ces questions ont-elles été posées?

M. Paton: C'est à M. Quail de vous répondre mais je pense...

M. Quail: Oui, il existe un Comité supérieur de révision.

M. Boisvert: Le projet *Louis S. St. Laurent* a été géré comme un grand projet de la Couronne suivant la politique de gestion du Conseil du Trésor. Il existe un comité d'exécution pour les approvisionnements que, comme chef de projet, je préside. On y retrouve des représentants du ministère des Approvisionnements et Services, du Secrétariat du Conseil du Trésor et du ministère de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie. En outre, dans d'autres services, nous pouvons compter sur des experts techniques de la Garde côtière.

Si la question avait dû être posée, elle l'aurait été avant que nous entreprenions ce projet. Toutefois, elle s'est imposée pendant déroulement du projet. Nous avons retiré l'amiante, et ensuite les machines, et c'est là qu'on a constaté la corrosion. Évidemment, nous en avons parlé dans nos comités.

[*Text*]

There was not much we could do in that regard except ensure that we knew the exact extent of the corrosion, where it was located, how much there was, and what we could get away with by discussing with the matter our Ship Safety Branch to ensure we would incur minimum cost in restoring the ship. That is what we have done, and in fact the book I have here is exactly that. That was a request of the committee that we carry out a detailed. . .and it is all here, graphics and so on, all in full colour and three dimensions, telling us exactly the extent of the corrosion and where it was. But we could not have done this until we removed the machinery, and the project was already advancing quite well when the AG came and audited us.

• 1145

Mr. Speller: I guess from a Treasury point of view, though—getting back to Mr. Wilson's question, because I think it was a good one—if you do not know where that crossing point is, its value, the least-cost strategy, could there not have been other options available? You said when you first started out it was a savings of what, $57 million or something, but had it been down to $10 million you might have thought differently.

Was there not a point where you said: we have stages; if it gets to this cost then we are going to have to take another look at its overall effectiveness and maybe we should buy a new vessel and not put as much money into this and use it as another alternative. If these strategies were not available to you, then from the point of view of Treasury Board how can you make a rational decision on whether or not for the money you are spending you are going to get value for it if these sorts of things are not there, if you have not thought through the process?

Mr. Paton: That is definitely a question we would always ask on any project: can you replace the equipment, or the plane or the boat or whatever, with a new piece of equipment for in fact better performance, least cost, more energy savings, or whatever? However, when we bring forward cases such as this, there were fairly significant differences between $95.5 million, which was what was approved originally, and $250 million.

Mr. Speller: I understand that.

Mr. Paton: It would be very difficult to brief your ministers about a very hypothetical possibility about a new vessel in the period of restraint that we are in these days.

As Madame Labelle points out, $100 million, which has to be borrowed by the federal government at whatever interest rates we are trying to keep down these days, is a lot of money, and so I do not think that question really was a reasonable alternative at that point in time.

I still do not think that even at $132.5 million it is a reasonable alternative. We are not quite sure what it would be. However, that question is just not something we have to deal with because it is not here. It is not a question we have to deal with. I suppose if it got very close to $250 million we would be very concerned.

[*Translation*]

Nous ne pouvions pas faire grand-chose à part mesurer l'étendue des dégâts, l'endroit où ils se trouvaient et ce que l'on pouvait sauver et c'est ce dont nous avons discuté avec la Direction de la sécurité des navires pour que la remise en état du bâtiment se fasse au moindre coût. Voilà les mesures que nous avons prises et elles sont contenues dans ce livret que j'ai ici. Le Comité nous avait demandé de préparer un compte-rendu détaillé. . . Vous trouverez tout ici, y compris des tableaux, en quadrichromie et en trois dimensions, qui expliquent exactement l'étendue de la corrosion et l'endroit où elle se trouvait. Nous ne pouvions pas le savoir avant de retirer les machines et le projet allait bon train quand le vérificateur général est arrivé chez nous.

M. Speller: Je reprends la question de M. Wilson parce que je pense qu'elle est tout à fait à propos. Du point de vue du Trésor, si l'on ne sait pas déterminer où se trouve la ligne de démarcation, ce que représente la stratégie du moindre coût, peut-on se demander s'il n'y aurait pas eu d'autres solutions? Vous avez dit qu'au départ vous pensiez épargner environ 57 millions de dollars, mais si cette somme n'avait été que de 10 millions de dollars, vous auriez peut-être choisi une autre voie.

En êtes-vous arrivés à vous dire: procédons par étape et si le coût atteint tant, il faudra repenser le projet du point de vue de l'efficacité, acheter peut-être un autre bâtiment et ne pas engloutir des sommes dans celui-ci que l'on pourrait utiliser à d'autres fins. Si vous n'aviez pas toutes ces solutions pensées d'avance, ni vous ni le Conseil du Trésor, comment pouviez-vous prendre une décision éclairée quant aux sommes dépensées, savoir si vous alliez obtenir la valeur correspondant à l'argent dépensé?

M. Paton: C'est une question qui se pose constamment pour n'importe quel projet. On se demande tout le temps si on peut remplacer du matériel, que ce soit un avion ou un bateau, par quelque chose de neuf qui fonctionnerait mieux, coûterait moins cher, permettrait d'économiser l'énergie, etc. Toutefois, dans un cas comme celui-ci, il y a des différences énormes entre la somme de 95,5 millions de dollars qui avait été approuvée au départ, et une somme de 250 millions de dollars.

M. Speller: Je comprends.

M. Paton: Nous aurions beaucoup de mal à convaincre les ministres de l'utilité d'un nouveau bateau en période de restriction surtout en nous fondant sur des conjectures.

Comme l'a dit M^me^ Labelle, 100 millions de dollars, que le gouvernement fédéral doit emprunter à un certain taux d'intérêt représente une énorme somme et voilà pourquoi cette solution n'a pas été envisagée sérieusement à ce moment-là.

Je ne suis du reste pas convaincu qu'il soit raisonnable de dépenser 132,5 millions de dollars. Nous ne sommes même pas sûrs du total. Toutefois, nous ne pouvons pas en parler puisque nous n'en savons rien. Je suppose que si le total était près de 250 millions de dollars, nous serions très inquiets.

[*Texte*]

Mr. Speller: Mr. Chairman, there are a lot of figures being thrown out here. Before I make any sort of value decision on what is going on here, I need a better understanding of actually what has gone on. What we are getting from the department are a lot of different answers to a lot of different questions, but it is not put in any sort of order so I can understand what has taken place.

Can the department provide this committee with any sort of evaluation they have done on this issue? I am sure they are asking themselves the same questions we are asking them. I am sure they have probably done some sort of evaluation, whether it be in response to the Auditor General or not.

Ms Labelle: Mr. Chairman, I wonder if we could be just a bit more precise, because we would be very pleased to do this and I think it would be useful for the record and for members.

Let me try to see whether the following would meet your requirement—to restate the facts in terms of the chronology of events, the assessments that have been made leading to the decision to go to the Treasury Board for a class B estimate, and following that, the additional information that was provided, the review that was made, the analysis in summary, leading to the department's return to the Treasury Board for the additional money required to complete the project, as one set of information.

• 1150

Is there anything else we could provide that would be useful to reformulate the facts as they are?

Mr. Speller: I am sure our researchers could come up with something.

The Chairman: I think we may very well ask that specific question in our report. At the end of the report, we would give a deadline for when that information would be received by the committee. It could be done that way.

Mr. Speller: I guess I am asking this, Mr. Chairman, because I do not expect our report to ever see the light of day, given the timeframe. If the House prorogues, I do not know the rules, and I would like to get the request on the record now.

The Chairman: There would be no difficulty in bringing it into the next session and tabling the report. We have done that before.

Mr. Speller: Even if the House prorogues?

The Chairman: There are things about the public accounts committee that are a little different from your normal committee.

Ms Labelle: Mr. Chairman, if it would be useful and with your permission, we might provide the information in the best way we understand the question. I think we can do that fairly swiftly. Then your committee may decide after that whether there is a need for additional information with the further position being stipulated.

The Chairman: We will be analysing the testimony, as will our researchers, and we will arrive at what specifics we will be asking for in that report. That will be part of it. Undoubtedly, it is going to be some time before this

[*Traduction*]

M. Speller: On cite beaucoup de chiffres. Avant de pouvoir me faire une idée de la situation, il faut que je comprenne mieux les faits. Le ministère nous donne diverses réponses à diverses questions mais comme cela est éparpillé, j'ai du mal à comprendre ce qui s'est passé.

Le ministère pourrait-il donner au comité l'évaluation qu'il a faite de la situation? Je suis sûr qu'on se pose au ministère les mêmes questions que nous nous posons nous-mêmes. Je suis sûr qu'on a fait une évaluation de la situation, quand ce ne serait qu'en réponse aux remarques du vérificateur général.

Mme Labelle: Monsieur le président, permettez-nous d'être plus précis parce que cela pourrait être fort utile aux membres du comité.

Voyons les renseignements que vous voudriez obtenir: une chronologie des faits, les évaluations préalables à la décision de demander au Conseil du Trésor des crédits de classe B, et ensuite, les renseignements fournis à l'appui, l'examen qui a été fait, l'analyse résumée avec laquelle le ministère s'est présenté au Conseil du Trésor pour obtenir des sommes supplémentaires afin de terminer le projet.

Y-a-t-il autre chose qu'on pourrait vous fournir pour vous permettre de cerner la situation?

M. Speller: Je suis sûr que nos attachés de recherche voudront autre chose.

Le président: Je pense qu'on pourrait poser la question dans notre rapport. A la fin du rapport, nous pourrions fixer une date pour la réception de ces renseignements. On pourrait procéder ainsi.

M. Speller: Si je demande ces renseignements-là, c'est que je soupçonne que votre rapport ne verra jamais la jour. Nous n'aurons pas le temps si la Chambre ajourne ses travaux. Je ne connais pas les règles et c'est pourquoi je préfère en faire la demande tout de suite.

Le président: On pourrait très bien reporter le dépôt du rapport à la prochaine session. Cela s'est déjà fait.

M. Speller: Même en cas d'ajournement de la Chambre?

Le président: Le cas du Comité des comptes publics est un peu différent des autres.

Mme Labelle: Pour vous être utile et avec votre permission, nous allons tâcher de fournir ces renseignements suivant l'interprétation que nous donnons à votre requête. Je pense que nous pouvons le faire assez rapidement. Vous pourrez décider ensuite de demander des renseignements supplémentaires en nous précisant ce qu'il vous faut savoir.

Le président: Nous allons analyser les témoignages que nous avons entendus avec l'aide de nos attachés de recherche, et c'est alors que nous saurons quels détails nous demanderons dans notre rapport. Notre requête va en faire

[*Text*]

committee meets again, so there will be time to get some information to them. Indeed, because it has been asked for in the committee, it may very well become part of the final report, depending on our priorities then.

I have one question to pose to Mr. Boisvert. We have these reports from the best experts going on these ships. What is their explanation today for not having recognized this problem? There has always been salt in the ocean, and we know these difficulties arise. They must have had broad experience in the past.

Mr. Boisvert: We have indeed spoken to the people who provided us with the survey reports. Their response was fairly straightforward. They said we asked them to look at the ship in the areas that were accessible and they did. In fact, they have backed up their observations by quite an extensive report. They are saying that had we opened up the ship, had we taken the ship out of service and gutted it, they could have done a better and more thorough job. We did not give them the opportunity to do so because we retained the ship in service. Based on our past experience, we had no reason to doubt that we would experience that kind of corrosion.

As we normally do for all ships, we told them to have a good look at the ship, which they did. They gave us a report. When we opened the ship the way we did, by removing the machinery, it was a surprise. In fact, even the surveyors said they did not expect to find that kind of rust. Then, with 20:20 vision they said, yes, maybe they could have done more than that. We did not because it was based on our past experience, and we did not anticipate that kind of corrosion at all.

The Chairman: I wonder if we could have those pictures passed around, while I recognize Mr. Robitaille.

Ms Labelle: Mr. Chairman, the pictures might need some explanation so people know what they are looking at. We would be pleased to do that.

The Chairman: We will hear that after Mr. Robitaille's questions.

• 1155

M. Robitaille: Monsieur le président, je reviens à la question de la corrosion. Vous avez ici des règlements en vertu de l'article 305, à la Partie V de la Loi sur la marine marchande. Cela vise la fréquence et la portée des inspections des navires en vue de maintenir des niveaux prescrits de sécurité et de navigabilité. On dit que ces inspections comprennent des inspections internes et externes.

Dans trois ou quatre rapports, on disait qu'il y avait des problèmes de corrosion, mais il était difficile de déterminer l'ampleur de la corrosion dans la mesure où ces inspections avaient été faites dans des parties accessibles du navire et non dans des parties inaccessibles.

Dans la mesure où vous ne connaissiez pas l'étendue de la corrosion, car l'inspection ne concernait que les parties qui étaient accessibles, n'aviez-vous pas une espèce de pressentiment que vous risquiez d'avoir des surprises dans les

[*Translation*]

partie. Nul doute que le comité ne se réunira pas de sitôt, de sorte que vous aurez le temps de nous fournir ces renseignements. En fait, puisque la requête a été formulée en comité, la réponse risque de figurer dans notre rapport définitif, mais tout dépendra de nos priorités.

J'ai une question à poser à M. Boisvert. Les meilleurs experts ont préparé ces rapports sur ces bateaux. Comment explique-t-il qu'ils n'ont pas décelé les problèmes en temps et lieu? L'océan a toujours contenu du sel et nous connaissons les difficultés qu'il apporte. Cela n'a rien de nouveau.

M. Boisvert: Nous avons parlé à ceux qui ont préparé les rapports d'expert. La réponse est très claire. Ils disent qu'on leur a demandé d'examiner le bateau dans les endroits accessibles et c'est ce qu'ils ont fait. Du reste, leurs observations s'appuient sur un rapport volumineux. Ils disent que si l'on avait vidé le bateau, s'il avait été mis en cale sèche et si l'on avait gardé que la carcasse, le travail aurait été mieux fait, plus méticuleux. Nous avons gardé le bateau en service, ce qui excluait ce genre d'examen. Rien ne nous portait à croire que le bateau pouvait être corrodé à ce point-là.

Comme on le fait de façon routinière pour tous les bateaux, on a demandé une inspection en règle et c'est ce que les experts ont fait. Nous avons reçu un rapport. Nous avons été très étonnés quand on a retiré les machines de constater l'état dans lequel le bâtiment se trouvait et même les experts se sont dits surpris de trouver tant de rouille. C'est alors qu'ils nous ont dit qu'effectivement s'ils avaient eu accès à ces parties-là, leur rapport aurait été différent. Nous n'avons pas demandé un examen aussi poussé parce que rien ne le motivait, ne pouvant prévoir ce degré de corrosion.

Le président: Peut-on distribuer ces documents pendant que M. Robitaille prend la parole.

Mme Labelle: Il faudrait peut-être commenter ces images. Nous nous ferons un plaisir de le faire.

Le président: Auparavant, nous allons écouter M. Robitaille.

Mr. Robitaille: Mr. Chairman, I would like to come back to the issue of corrosion. You have here the Regulations made under Section 305, Part V, of the Canada Shipping Act, which lays down the frequency and scope of ship inspections, the object being to maintain the required level of safety and seaworthiness. They say that these inspections include both internal and external inspections.

Three or four reports indicated problems of corrosion, but it was difficult to determine the extent of the corrosion since the inspections were made in accessible parts of the ship and not in the inaccessible parts.

If you do not know the extent of the corrosion, since only accessible parts of the ship were inspected, then do you not think that there may well be some nasty surprises in the parts that are inaccessible? Four reports stated that there were

[*Texte*]

parties dites inaccessibles? Quatre rapports vous disaient qu'il y avait certains problèmes de corrosion. N'aviez-vous pas le pressentiment que vous risquiez de rencontrer 80 millions de surprises dans les parties inaccessibles?

M. Boisvert: La réponse à cette question est non.

M. Robitaille: Comme il semblait y avoir des problèmes de corrosion selon les rapports que vous avez mentionnés vous-même, personne ne vous a fait remarquer qu'il risquait d'y avoir des problèmes dans les parties inaccessibles?

M. Boisvert: Pas que je sache.

M. Robitaille: D'après les rapports qui vous ont été remis, vous savez qu'il y avait des problèmes de corrosion dans les parties dites accessibles. Il ne vous est jamais venu à l'esprit d'en savoir un peu plus long avant de procéder à une opération de modernisation de ce bateau-là? Vous n'avez jamais pensé qu'il serait peut-être intéressant d'en savoir un peu plus long?

M. Boisvert: À ce moment-là, non. Aujourd'hui, comme M. Quail l'a mentionné tout à l'heure, on voit les choses différemment, mais à ce moment-là, on n'avait aucune raison de croire qu'on rencontrerait des problèmes du genre de celui qu'on a rencontré. Absolument pas.

M. Robitaille: Très bien. Si j'ai bien compris votre programme de modernisation, on parlait de 20 à 25 p. 100 de la valeur du bateau, ce qui représente une cinquantaine de millions de dollars. La facture actuelle est de 132 millions de dollars. Vous ne saviez pas cela dès le départ. Si j'ai bien compris, vous ne pouviez pas prévoir que la facture allait grimper de 82 millions de dollars.

Si vous aviez eu une meilleure idée des conditions réelles dans lesquelles les travaux seraient effectués, est-ce que votre décision de procéder à l'opération de modernisation aurait pu être différente?

Je reviens à l'élément que mentionnait tout à l'heure M. Wilson. Pour savoir si on a pris une bonne décision, est-ce qu'il n'y a pas une limite? On dépense 132 millions de dollars pour moderniser un bateau dont la moitié de la durée de vie est passée. Il lui reste encore 20 ans. Monsieur estime qu'à 132 millions de dollars, c'est quand même une bonne affaire dans la mesure où vous avez économisé 65 millions de dollars. Je sais qu'un nouveau brise-glaces coûte 200 millions de dollars, mais compte tenu de sa durée de vie, on ne peut pas estimer qu'on a sauvé 65 millions de dollars. Je ne suis pas tout à fait d'accord sur cela. On a sauvé 65 millions de dollars dans le cadre d'une opération donnée, mais étant donné ce qu'un nouveau bateau aurait pu apporter sur le plan technologique, sur le plan de l'efficacité et sur le plan de la durée de vie, je ne suis pas prêt à dire qu'on a sauvé 65 millions de dollars.

Si le processus d'examen préalable vous avait permis de mieux connaître la situation, votre décision aurait-elle été un peu différente?

M. Boisvert: Je vais répondre à cette question en deux points.

Premièrement, je crois que les renseignements que nous avons aujourd'hui n'auraient pas changé grand-chose à notre façon de procéder. Comme M. Quail l'a déjà expliqué à plusieurs reprises, c'est la meilleure solution, au moindre coût, pour la Garde côtière et pour le gouvernement du Canada.

[*Traduction*]

some problems of corrosion. Do you not think that you may come across 80 million nasty surprises in inaccessible parts?

Mr. Boisvert: The answer to that question is no.

Mr. Robitaille: Since it seemed that there were some problems of corrosion in the reports that you yourself mentioned, do you mean to say that no one drew your attention to the fact that there could be problems in the inaccessible parts?

Mr. Boisvert: Not to my knowledge.

Mr. Robitaille: Having read the reports sent to you, you know that there were problems of corrosion in the accessible parts of the ship. Did it never occur to you to find out more about this before going ahead with the modernization of that ship? Did you never think it might be worthwhile to find out a bit more about this?

Mr. Boisvert: Not at that time, no. Today, as Mr. Quail mentioned earlier, we see things differently. But at that point, we had no reason to believe that problems of that nature would crop up. Absolutely not.

Mr. Robitaille: Very well. If I understand what your modernization program involves, you were talking about 20% to 25% of the ship's value, or some $50 million. The bill is now $132 million. You did not know that in the beginning. If I have understood correctly, you had no way of knowing that the bill would be $82 million higher.

Had you had a better idea of the real extent of the work to be done, would your decision to go ahead with the ship's modernization have been different?

I will come back to the point Mr. Wilson made earlier. So that you know whether you have made the right decision, isn't a limit set? $132 million are being spent to revamp a ship that has only half of its service life left. It has 20 more years to go. The gentlemen figures that $132 million is a good deal nevertheless if $65 million has been saved. I know that a new ice-breaker costs $200 million, but given its service life, we cannot say that an estimated $65 million has been saved. I do not quite agree on that point. $65 million has been saved for specific operation, but if you consider the technological advantage a new boat would have had in terms of efficiency and service life, I would not say that $65 million has been saved.

If the screening process had given you a better idea of the situation, would your decision have been a little different?

Mr. Boisvert: I will answer your question in two parts.

First, I do not think that with the information we have today we would have changed our approach very much. As Mr. Quail has already explained several times, this is the best solution, at the lowest cost, for the Coast Guard and for the Canadian government.

[*Text*]

• 1200

C'est hypothétique, tout ça. On parle d'un brise-glaces de 250 millions de dollars, mais il pourrait tout aussi bien coûter 280 millions de dollars, 300 millions de dollars ou 240 millions de dollars.

M. Robitaille: Si la facture passe de 132 millions de dollars à 150 millions de dollars, cela demeurera une bonne décision, tout comme à 160, 170 et 180 millions de dollars.

M. Boisvert: Pardon, ce n'est pas ce que M. Quail a expliqué tout à l'heure.

M. Robitaille: Je veux savoir où est votre limite.

M. Boisvert: Si on était dans le secteur privé, si on récupérait nos coûts, si on fonctionnait comme certains brise-glaces de la mer Baltique qui fonctionnent comme une entreprise privée ou un commerce, il serait assez facile pour la Garde côtière de déterminer une telle limite, mais nous ne sommes pas dans ce genre d'affaire. Nous fournissons un service à la population du Canada. Nous sommes là pour soutenir l'économie et pour assurer la souveraineté. Si on commençait à mettre des signes de dollars à côté de ce genre de services, on pourrait arriver à un point de non-retour. Nous ne sommes pas dans ce genre...

M. Robitaille: De façon concrète, si j'ai bien compris votre réponse, au nom de la souveraineté—on ne parle pas de celle du Québec, mais bien de celle du Canada—et au nom de tous les autres principes que vous venez d'énoncer, il n'y a pas de limite aux coûts. Quand on vous demande d'établir un processus pour faire une meilleure évaluation préalable des coûts, vous nous dites que cela est plus ou moins valable dans la mesure où on ne doit pas attribuer une valeur en dollars à ce genre d'activités. En fait, vous me dites qu'il n'y a pas de limite.

Mme Labelle: Monsieur le président, j'aimerais faire un commentaire sur ce point-là. Il y a bien sûr des limites, et c'est très important.

M. Robitaille: Ah, il y en a! C'est ce que je voulais savoir.

Mme Labelle: Est-ce qu'on peut parler d'une limite sur une base hypothétique? Pour moi, c'est très difficile, mais je pense que pour chaque projet important comme celui-ci, il est essentiel d'examiner les options dès le début et de voir ce qui a du sens. Il faut ensuite faire une analyse préliminaire pour savoir si on devrait dépenser 10, 15 ou 20 millions de dollars. Il faut qu'il y ait le plus de précision possible dans l'estimation des coûts. Cela dépend aussi de la valeur du bateau.

Si on parle d'un bateau dont la valeur est moindre que celle du *Louis S. St. Laurent*, ou peut-être du *Louis S. St. Laurent* lui-même, des coûts de cet ordre sont peut-être trop élevés et il vaut peut-être mieux prendre le risque de dire: On aura peut-être des surprises, mais ce sera probablement raisonnable. Évidemment, si en ouvrant un bateau on trouvait des dégâts tels qu'il ne serait pas rentable d'aller de l'avant, il y aurait sans doute une mise au point à faire à ce moment-là. Je pense que chaque situation doit être examinée au départ ainsi qu'en cours de route.

[*Translation*]

It is all very hypothetical. We are talking about a $250-million ice-breaker, but it could just as well cost $280 million, $300 million or $240 million.

Mr. Robitaille: If the bill jumps from $132 million to $150 million, it will still be the right decision, as it would if it cost $160 million, $170 million or $180 million.

Mr. Boisvert: I am sorry, but that is not what Mr. Quail explained earlier.

Mr. Robitaille: I want to know what your limit is.

Mr. Boisvert: If we were in the private sector, if we were recovering our costs, if we were operating the sort of ice-breakers you see in the Baltic Sea, that are run like private companies or businesses, it would be quite easy for the Coast Guard to set a limit, but that is not the business we are in. We offer a service to Canadians. We are here to support the economy and uphold our sovereignty. If we started putting price tags on those sorts of services, we might get to a point of no return. We are not in that sort of...

Mr. Robitaille: If I understand your answer correctly, there is in real terms no cost limit, in the name of sovereignty—and I do not mean Quebec's sovereignty but Canada's—or in the name of the other principles you mentioned. When you are asked to provide a better process for evaluating costs, you say that it is not really much use given that these sorts of operations are not given a dollar value. In fact, you are telling me that there is no limit.

Mrs. Labelle: Mr. Chairman, I would like to comment on that point. Of course there are limits, and they are very important.

Mr. Robitaille: Oh, so there are limits! That is what I was trying to find out.

Mrs. Labelle: Can there be a hypothetical limit? I think that that would be difficult, but I feel that in the case of a project as important as this one, all the options should be looked at in the beginning to see which make the most sense, then a preliminary analysis should be carried out to see whether $10 million, $15 million or $20 million should be spent. The costing should be as precise as possible. It also depends on the value of the ship.

If we're talking about a ship worth less than the *Louis S. St. Laurent*, or the *Louis S. St. Laurent* itself, these costs are perhaps too high and we would perhaps be better off deciding that there may well be surprises, but that they would probably be reasonable ones. Obviously, if when a ship is opened up there is so much damage that it would not make economic sense to go ahead, then it would probably be better to think again. I think every situation should be studied in the beginning and along the way.

[*Texte*]

The Chairman: I would like to say that we have to wind this up. If we do not, we are going to lose our quorum and we will not get our other committee report in. Mr. Wilson has a couple of points to make before it is over.

M. Robitaille: Quand vous avez ouvert le bateau, vous aviez déjà engagé des coûts de l'ordre de 79 millions de dollars. Après avoir engagé 79 millions de dollars, vous ouvrez le bateau et vous vous rendez compte qu'il y a un problème de corrosion. Cela entraîne une facture de 28 millions de dollars, mais cela aurait pu entraîner une facture un peu plus élevée. À ce point-là, vous vous dites: On ne peut plus aller de l'avant car cela n'a pas de sens. Il y a 79 millions de dollars qui avaient déjà été dépensés.

Je reviens à mon premier argument. Quand on décide de procéder à la modernisation d'un bateau, comment peut-on avoir une idée juste du coût d'une telle entreprise? On parle toujours en termes de fonds publics.

• 1205

Comment peut-on avoir une idée juste du coût et de la teneur des travaux dès le départ lorsqu'il manque des éléments fondamentaux sans lesquels il est impossible de faire une évaluation juste? On engage des coûts année après année. Cette fois-ci, on a de la chance parce qu'au bout de cette aventure, on aura peut-être quelque chose de valable. Mais il aurait pu arriver qu'en cours de route, après qu'on ait investi 80 millions de dollars, un élément surgisse qui aurait rendu les travaux non rentables. Pourquoi ne pas investir 10 millions de dollars dès le départ dans un processus qui permettrait d'avoir une idée plus juste des travaux?

Madame Labelle, comme la plupart des gens, j'ai de la misère à comprendre qu'on puisse se lancer dans une telle aventure sans avoir une idée un peu plus précise au départ. Je comprends qu'il peut y avoir des surprises. Il peut y avoir pour 10 ou 20 millions de dollars de surprises, mais 80 millions de dollars... C'est un peu exagéré. Il faut se mettre dans la peau des gens.

Madame Labelle, n'estimez-vous pas que, dans le cadre d'un tel processus, on pourrait faire une analyse plus complète qui permettrait d'avoir une meilleure idée de toute l'opération?

Mme Labelle: Il est évident qu'il faut faire l'analyse la plus complète possible, et je pense que tout le monde s'entend là-dessus. En rétrospective, on voit que l'équipe technique de ce moment-là se servait de l'histoire de tous les bateaux qui avaient été réparés et modernisés. Elle se servait aussi de toutes les analyses techniques qu'elle avait eues. Elle a pris cette décision à la lumière de toutes ces choses. En rétrospective, il est évident qu'il aurait été préférable de faire des analyses beaucoup plus détaillées, mais à ce moment-là, la décision était fondée sur l'expérience qu'on avait eue avec plusieurs autres bateaux et sur toutes les études techniques qui avaient été faites.

Cependant, pour n'importe quel gros projet comme celui-là, il est essentiel, au départ, d'avoir le plus possible d'information technique, dans la mesure où le coût de la recherche de cette information n'est pas élevé au point qu'il ne serait pas rentable de la faire.

[*Traduction*]

Le président: Je dois vous dire qu'il va falloir terminer notre discussion. Sinon, nous allons perdre notre quorum et nous ne serons pas en mesure de déposer l'autre rapport du comité. M. Wilson a quelques commentaires à faire avant la fin.

Mr. Robitaille: When you opened the boat up, you had already run up costs of some $79 million. Having incurred costs of $79 million, you open up the boat and realize that there is a corrosion problem. That costs another $28 million, although it could have cost a little more. At that point, you say that you cannot go ahead with the project because it does not make sense. But $79 million has already been spent.

I will come back to my first argument. When you decide to go ahead with the modernization of a ship, how can you have a precise idea of how much such an operation will cost? We are still talking about public funds.

How can you get a good idea of exactly how much the work will cost and what it will involve at the outset when some basic information without which you cannot make a precise evaluation is missing? Costs are incurred year after year. In this case, we are fortunate because at the end of the day, we will perhaps have something worthwhile. But it could have happened that after we had invested $80 million some problem would crop up along the way and make it not worthwhile continuing the work. Why not invest $10 million in the beginning in a process that might give you a better idea of the work involved?

Mrs. Labelle, like most people, I have trouble understanding why you would embark on such a project without having a more accurate idea of what it involved from the beginning. I can see that there may be some nasty surprises. Indeed, there may be $10 million or $20 million worth of nasty surprises, but $80 million... that is a bit steep. You have got to put yourself in other people's shoes.

Mrs. Labelle, do you not think that such a process could include a more complete analysis which would give you a better idea of the whole operation?

Mrs. Labelle: It is clear that the most complete analysis possible must be made, and I think everyone will agree with you on that. In hindsight, we know that at the time, the technical team based its work on records of all the ships that had been repaired and modernized. It also used all the technical analyses. It based its decision on all that information. Looking back on it, it is obvious that it would have been better to make more detailed analyses, but at the time, the decision was based on past experience with several other ships and on all the technical studies that had been done.

However, for any large-scale project such as this one, it is essential to gather as much technical information as possible in the beginning, unless the cost of doing this research is too high.

[*Text*]

M. Robitaille: Le ministère peut-il nous donner une liste des endroits dits inaccessibles? On comparait cela à de la chirurgie tout à l'heure. Je peux vous dire qu'il existe un type de chirurgie qui s'appelle la biopsie. C'est une chirurgie mineure, exploratoire, d'échantillonnage. Vous est-il possible de nous donner la liste des endroits dits inacessibles?

Mme Labelle: Monsieur le président, je crois que oui.

Mr. Wilson: I am still troubled. I am hearing a difference of opinion. On one side, the Coast Guard and Treasury Board are saying we are talking about radical surgery, that there is no other way to know about corroded steel. The Auditor General, I am sure, said that his experts said no, that indeed there was accessibility to at least some of these areas. Mr. Dubois, is that not what you indicated?

Mr. Dubois: Yes, I did mention that in certain areas our experts say that. For instance, the area of the tanks is accessible, and our understanding is that a good portion of the affected steel work is in the water tanks. The other area that we are told is accessible is the machinery space, that you can access the structural steel underneath without removing the engines if you wish to do so. I do not know the exact technical way of doing that, but perhaps Mr. Robitaille's reference to a biopsy may be a good indication of the way that can be done.

Mr. Wilson: I do not want to prolong the meeting, but it seems to me that this is fairly important.

I have a question about these three—I think there were three—reviews, three consultants' reports. I assume the consultants did what they were told; that is, there were terms of reference. Did the terms of reference say you go only into those areas that are accessible; whose definition of accessibility? Were the terms of reference drawn by Coast Guard people?

• 1210

Mr. Boisvert: No. In fact, Mr. Chairman, I can answer that one. The 1984 survey that was done, ultrasonic, was done by a company called Oilfab of Haltech in Halifax. The work was contracted by HDIL on our behalf. These people came and made the report.

The terms of reference were quite straightforward: give us an assessment of the condition of the ship and we want a full assessment, the bottom plating, topside plating, inside, outside, wherever. We wanted to have a good diagnosis of the condition of that ship. We did the same thing in 1987 with German & Milne and we asked them the same questions. They were different consultants, different methods, obviously different people doing the survey, but nevertheless with the same marching orders: we want to have a good assessment of the condition of that ship.

These people know what they are doing, they have been in the business many, many years. That is their trade. That is what we are hiring them for. We are paying big money for that. So we did not say do not go here, do not go there; we just said: look at the ship the way it is right now. The ship was in service, the equipment was in place, but it is only when we removed the big machinery inside the propulsion plant, boilers, turbines and so on, that we could have made available the surface to be surveyed. Until you do that, you cannot have access.

[*Translation*]

Mr. Robitaille: Can the Department give us a list of the parts that are said to be inaccessible? Earlier, we made a comparison with surgery. One type of surgery, known as biopsy, is minor, exploratory, or carried out for sampling purposes. Would it be possible for you to provide us with a list of parts deemed inaccessible?

Mrs. Labelle: Mr. Chairman, I think we can.

M. Wilson: Je suis encore troublé. J'entends deux sons de cloche. D'une part, la Garde côtière et le Conseil du Trésor nous disent que nous parlons de chirurgie radicale, et qu'il n'y a pas de moyen de déceler l'acier corrodé. Je suis sûr que les experts du vérificateur général n'étaient pas du même avis; il a dit qu'on pouvait au contraire avoir accès à au moins certains de ces endroits. Monsieur Dubois, n'est-ce pas ce que vous avez dit?

M. Dubois: Effectivement, j'ai dit que selon nos experts on peut avoir accès à certaines parties. Par exemple, les citernes d'eau sont accessibles, et nous pensons que c'est là qu'on trouve une bonne partie de l'acier corrodé. L'autre endroit qu'on nous dit accessible est celui de la tranche des machines. On peut atteindre la charpente métallique en-dessous sans devoir enlever les machines. Je ne sais pas exactement comment cela se fait, mais l'analogie de la biopsie qu'a fait M. Robitaille est sans doute une bonne façon d'illustrer comment cela se fait.

M. Wilson: Je ne voudrais pas prolonger la réunion, mais il me semble qu'il s'agit d'un sujet assez important.

J'ai une question à poser au sujet de ces trois—je crois qu'il en avait trois—études ou rapports d'expert-conseil. Je présume que les experts-conseils ont fait ce qu'on leur demandait, qu'ils avaient un mandat. Ce mandat précisait-il de se rendre uniquement dans les endroits accessibles? Qui définissait l'accessibilité? Étaient-ce les gens de la Garde côtière qui avaient préparé le mandat?

M. Boisvert: Non. Monsieur le président, je peux répondre à cette question. L'inspection de 1984 a été fait par sondeur à ultrasons par une compagnie de Halifax, la Oilfab of Haltech. Il s'agissait d'une sous-traitance que HDIL avait demandé pour nous. Nous avons reçu un rapport là-dessus.

Ce que nous demandions était très clair: une évaluation de l'état du bâtiment: du bordage supérieur, du bordage inférieur, de l'intérieur, l'extérieur, de tout. Nous voulions un bon diagnostic quant à l'état du bâtiment. Nous avions fait la même chose en 1987 avec German & Milne et c'étaient les mêmes demandes. Comme il s'agissait d'experts-conseils différents, leurs méthodes étaient différentes, mais néanmoins ils avaient la même feuille de route: nous voulions une bonne évaluation de l'état du bateau.

Ces gens-là savent ce qu'ils font car ils le font depuis des années. C'est leur métier. Voilà pourquoi nous les embauchons, à grands frais. Nous n'avons donc pas dit de ne pas faire ceci ou cela. Nous avons dit: «Inspectez le bateau dans l'état où il se trouve». Le bateau était en service, avec le matériel, et c'est seulement en retirant les grosses machines de l'appareil propulsif, les chaudières et les turbines etc., que l'on peut mettre à nu la surface qu'il faut inspecter. On n'y a pas accès à moins de faire cela.

[*Texte*]

Mr. Quail: We were the client for the 1987 survey. We drafted the terms of reference and we were the client.

Mr. Wilson: Mr. Chairman, I am wondering if perhaps the researchers might have copies of those three reports and the... Well, can they? That is my question. I guess we should request that on behalf of the committee, plus the terms of reference that were put out.

The Chairman: Can those be tabled for the committee?

Ms Labelle: Mr. Chairman, we will provide them to the committee, obviously. If the committee wants them forever, we will photocopy the whole stack. If not, we will loan them to you for as long as you need them.

Mr. Wilson: Hopefully they will not be any larger than the West Block asbestos study reports, Mr. Chairman.

The concern I have again, Mr. Chairman, is regarding whether these areas were accessible or not. There seems to be a clear difference of opinion. It is fairly important. At the end of the day it may not matter. Perhaps with these costs, had they been discovered, the decision would have been made to go ahead in any event; I do not know. It is indicated that it would have been made, but I can see some future time where the basic decision might well have been different had the discovery been made. That seems to be the pivotal question to me. I guess I would, somehow, want this resolved and I do not think we should let the matter drop until we have that information.

Finally, I guess we are seeking some comfort level for the taxpayer. In other words, (a) would this project in fact have gone ahead; would the decision be the same had the knowledge been there in regard to the corroded steel? Is the Auditor General at this point satisfied as to that? That is really the question. And (b), for the future, surely there has to be some way of government being able to ascertain somehow the cost of these things in order to be able to make the decision as to whether to buy or refit.

Mr. Dubois: To answer Mr. Wilson's question on the least-cost analysis, the latest least-cost analysis for the department, updated August 1990, still indicates an advantage to go the way they have been going. We have no major quarrel with that. The only comment I would make is that we feel the comparison of levels of maintenance between the refitted *St. Laurent* and a new ship is not quite up to the level we would like to see it. But in general, I guess, we would have to accept the least-cost analysis that the department has been doing.

Mr. Wilson: Mr. Chairman, my last one is whether there is any tie or linkage between any of these three consulting outfits and HDIL. You indicated that HDIL had hired some of the work done. Are any of you are aware of any common joint ownership or any linkage or tie between any of the three consultants and the sole-source contractor?

• 1215

Mr. Boisvert: Not that I am aware of. All three reports have been done by what we call independent consultants. I will admit, though, that the first report of 1984 was contracted via HDIL; nonetheless, to the best of my knowledge all three companies are not associated with HDIL.

[*Traduction*]

M. Quail: C'était nous qui étions le client en 1987. C'est nous qui avons rédigé le mandat.

M. Wilson: Monsieur le président, nos attachés de recherche peuvent-ils recevoir copie de ces trois rapports et de... est-ce possible? C'est ma question. Qu'on le demande au nom des membres du comité et qu'on ajoute à cela les mandats.

Le président: Ces documents peuvent-ils être déposés?

Mme Labelle: Nous allons certainement les fournir aux membres du comité. Si vous voulez les garder, nous en ferons des photocopies. Sinon, nous vous les prêterons pour le temps dont vous en aurez besoin.

M. Wilson: J'espère qu'ils ne sont pas aussi volumineux que les rapports sur l'étude de l'amiante contenue dans l'édifice de l'Ouest.

Monsieur le président, je me demande si ces parties du bateau étaient accessibles ou non. Il semble qu'il y ait une divergence d'opinions. C'est assez important. Tout compte fait, il se peut que ce ne le soit pas. Étant donné les chiffres que nous avons entendus, si on avait découvert la corrosion, on aurait peut-être maintenu la même décision. Qui sait? On nous dit qu'il en est ainsi, mais dans un autre cas, la décision aurait pu être différente. Cela me semble être la question essentielle. Pour ma part, je ne pense pas abandonner la partie tant que je n'aurai pas ce renseignement.

En terminant, je pense qu'il faut songer aux contribuables. On voudrait savoir, d'une part, si le projet aurait été concrétisé, si la décision aurait été la même, une fois la corrosion constatée. Le vérificateur général est-il satisfait des réponses qu'on lui a données? C'est là la question. D'autre part, pour l'avenir, il faudrait que le gouvernement trouve le moyen d'évaluer les coûts afin de pouvoir décider en connaissance de cause d'acheter ou de remettre à neuf.

M. Dubois: Pour répondre à la question de M. Wilson sur l'analyse du moindre coût, la dernière que nous ayons au ministère, en date d'août 1990, démontre que la solution choisie était la bonne. Nous n'ergotons pas là-dessus. Une seule chose, c'est que nous estimons que la comparaison entre l'entretien du *St. Laurent* remis à neuf et l'entretien d'un nouveau bâtiment n'est pas aussi rigoureuse que nous l'aurions souhaité. Mais en général, nous acceptons les conclusions de l'analyse de moindre coût faite par le ministère.

M. Wilson: Monsieur le président, j'aimerais savoir s'il y a des liens entre les trois cabinets d'experts-conseils et HDIL. Vous avez dit que HDIL avait donné un contrat en sous-traitance. Savez-vous s'il y a des liens quelconques ou une coparticipation entre les trois experts-conseils et l'entrepreneur unique?

M. Boisvert: Que je sache, non. Les trois rapports proviennent de ce que nous considérons être des experts-conseils indépendants. Le premier rapport, celui de 1984, est passé par HDIL. Que je sache, aucune de ces compagnies n'est associée à HDIL.

[*Text*]

Mr. Speller: As a point of clarification, you keep mentioning that the replacement value of a new ship, had you decided to get a new ship, was $228 million. Is that what you said?

Ms Labelle: It was around $250 million. It depends.

Mr. Quail: May I just amplify on that? We do not have a preliminary design for a replacement ship for the *Louis S. St. Laurent*. Without a replacement preliminary design, it is very hard to have a hard, specific figure for replacement. From our best estimate from what we know as running, we are saying it is in the neighbourhood of $250 million.

Mr. Speller: I guess my question is this then: without really knowing or understanding levels of service, what the need is, how can you come up with a figure of $250 million? Is there not a question as to whether or not you actually need something that big, something the size of a *Louis S. St. Laurent*, if you do not know levels of service, if you do not know what the need is?

Mr. Quail: Our position on that was that we have only the *Louis S. St. Laurent* and the *Macdonald*. You cannot compare the *Radisson* with the *Macdonald*. You cannot compare the *Radisson*, certainly, with the *Louis S. St.* Laurent. The *Louis S. St. Laurent* is what we call a class 1300 ice-breaker. It is a large, heavy, triple-screw ice-breaker available to escort in the most severe conditions in the Atlantic and Gulf operations, and also to deal with our operations in the north.

How did we drive the figure of $250 million? We drove it on the basis of work that had been done with class 1200 and class 1100 ships. People were estimating on the basis of smaller ships and extrapolating up to class 1300. We have our ships in classes.

Mr. Speller: Was that with or without the ice-breaker they were going to build out west, the big—

Mr. Quail: It was not tied at all to the Polar 8 ice-breaker.

Mr. Speller: So there would not have been a need had there been a Polar 8?

Mr. Quail: We would probably still have gone forward with the *Louis* and we would not have replaced the *Macdonald*.

Mr. Speller: But you are not going to replace the *Macdonald* anyway.

Mr. Quail: I did not say we were not going to replace the *Macdonald*. I said that we had not started the detailed work associated with the requirement to replace the *Macdonald* on a yes-or-no basis.

Mr. Speller: Okay. So the Polar 8 would not at all have factored into that decision?

Mr. Quail: No.

The Chairman: Thank you very much for your patience for an hour-and-a-half meeting. We have done very well.

This meeting stands adjourned.

[*Translation*]

M. Speller: Vous n'avez cessé de dire qu'un nouveau navire aurait coûté 228 millions de dollars, si vous aviez choisi de le remplacer, c'est bien cela, n'est-ce pas?

Mme Labelle: Environ 250 millions de dollars. C'est selon.

M. Quail: Je voudrais ajouter quelque chose. Nous n'avons pas de plan préliminaire pour remplacer le *Louis S. St. Laurent*. Sans cela, il est difficile de dire combien coûterait exactement un nouveau navire. Tout ce que nous pouvons dire, c'est que cela coûterait environ 250 millions de dollars.

M. Speller: Je me demande comment, sans comprendre quels sont les besoins, vous pouvez aboutir à un chiffre comme 250 millions de dollars? En effet, ne peut-on pas se demander si on a vraiment besoin d'un bâtiment de la taille du *Louis S. St. Laurent*? Comment pouvez-vous le dire si vous ne savez pas quels sont les besoins, à quels services il sera affecté?

M. Quail: Nous nous sommes dit que nous n'avions que le *Louis S. Laint-Laurent* et le *Macdonald*. Vous ne pouvez pas comparer le Radisson au Macdonald. Vous ne pouvez certainement pas comparer le *Radisson* au *Louis S. St Laurent*. Le *Louis S. St. Laurent* est un brise-glace de catégorie 1300. Il est gros, lourd, à triple hélice, et permet d'escorter des bateaux dans les conditions les plus rigoureuses dans l'Atlantique et dans le Golfe. Nous nous en servons aussi dans le Nord.

Comment avons-nous abouti à ce chiffre de 250 millions de dollars? Nous avons fait des comparaisons avec les travaux de radoub effectués à des bâtiments de catégorie 1200 et 1100. À partir de ces catégories inférieures, nous avons fait des extrapolations pour la catégorie 1300. Nos navires sont classés par catégories.

M. Speller: Comptiez-vous sur la construction de ce brise-glace à construire dans l'Ouest, le gros...

M. Quail: Cela n'avait rien à voir avec le brise-glace Polar 8.

M. Speller: S'il y avait eu un Polar 8, vous n'auriez pas eu besoin de ce brise-glace-ci.

M. Quail: Nous aurions sans doute effectué les travaux dans le cas du *Louis*, mais nous n'aurions pas remplacé le *Macdonald*.

M. Speller: Mais vous n'allez pas le remplacer de toute façon.

M. Quail: Ce n'est pas ce que j'ai dit. J'ai dit que nous n'avons pas commencé les travaux préliminaires qu'exige le remplacement éventuel du *Macdonald*.

M. Speller: Je vois. La construction du Polar 8 ne serait donc pas intervenue dans cette décision, n'est-ce pas?

M. Quail: Non.

Le président: Merci beaucoup de votre patience au cours de cette séance qui a duré 90 minutes. Nous avons bien travaillé.

La séance est levée.

APPENDIX "PUBL-6"

April 20, 1990

Mr. Len Hopkins, M.P.
Chairman of the Standing
Committee on Public Accounts
House of Commons
Room 261 WB
Ottawa, Ontario
K1A OA6

Dear Mr. Hopkins:

Thank you for your letter of 11 April 1990 requesting further information relating to our report to the House of Commons on Denial of Information Required to Audit Ministers' Travel Expenses.

You have indicated that the Steering Committee would like further information regarding:

1. the audit procedures that are necessary for an attest and authority audit versus those required for a value for money audit of ministerial travel; and

2. audits conducted of ministerial travel in other jurisdictions in and outside Canada.

As indicated in our report, the scope of our planned audit of ministerial travel expenses included the expenses claimed by ministers for travel on official government business and the expenses of accompanying exempt staff and public servants. Specifically, we planned to audit:

- the adequacy of systems for financial control and reporting of ministerial office travel;

- the adequacy of controls over the use of administrative flight services (AFS or VIP Fleet) by ministers and staff, cost recovery by the Department of National Defence (DND) and the reliability and completeness of information on the operating and overhead costs of the Fleet; and

- the completeness of information on the costs of ministerial travel provided in the Public Accounts of Canada.

As the Auditor General explained to the Public Accounts Committee on 7 December 1989, the scope of this audit was developed pursuant to sections 7(2) (a), (b) and (c) of the Auditor General Act. These sections are similar to those which have governed the Office since it was established in 1878. The Auditor General referred to examinations made pursuant to these sections as attest and authority.

Sections 7(2) (d) and (e) are the examination and reporting duties added by Parliament in 1977. These are usually referred to as the value for money mandate. We did not propose to conduct value for money examinations of ministerial travel expenses claimed and reimbursed.

We use the phrase comprehensive auditing to include both the traditional sections 7(2) (a), (b), and (c) and the new sections 7(2) (d) and (e).

To answer the question more fully it is necessary to address expenses claimed and reimbursed separately from VIP Fleet expenses which are cost recovered by DND.

Reimbursable Expenses

With respect to reimbursable expenses, the examinations we planned to conduct pursuant to sections 7(2) (a), (b) and (c) included a review of whether:

- accounting data was accurate and reliable;
- funds were spent for the purposes authorized by Parliament;
- supporting documentation for claimed expenses was adequate;
- internal control systems were adequate to protect against error or irregularity;
- in the case of exempt staff and public servants, funds were spent and accounted for in accordance with Receiver General regulations and Treasury Board travel policies;

- in the case of Ministers, funds were spent and accounted for in accordance with applicable Receiver General regulations, and Treasury Board, Privy Council Office and Prime Ministerial directions;

- funds were spent and accounted for in accordance with the Financial Administration Act; and,

- reporting of travel expenditures in the Public Accounts was accurate and in accordance with Receiver General directives.

The audit procedures would involve a review of controls and testing of a sample of transactions.

A value for money audit of ministerial travel expenses in addition to the above, would include examinations to answer the central questions of whether:

- the travel was necessary;

- the travel related goods and services were acquired with due regard for economy and efficiency; and,

- it was reasonable to establish effectiveness measurement procedures.

We did not plan to audit whether or not the ministers' travel was necessary. We did not consider this to be an auditable issue in the sense that we could not make an independent and objective determination of the need. For example, we did not feel we could determine whether the minister had to give a particular speech or whether it could have been delegated.

With respect to the acquisition of travel related goods and services we did not believe that we could make an independent and objective determination of whether key expenditures were made with due regard for economy and efficiency. For example, we did not feel we could determine whether it would have been more cost effective to stay at one hotel versus another or extend hospitality at one level versus another.

Finally, we did not feel it was reasonable to expect to find procedures in place to measure the effectiveness of a minister's trip.

VIP Fleet

As part of an attest and authority audit of ministers' travel expenses, we planned to audit the adequacy of administrative controls over the VIP Fleet and cost recovery by DND. Specifically, we planned to examine whether:

- VIP Fleet use was in accordance with Prime Ministerial directions;
- cost recovery for use of the VIP Fleet was in accordance with Prime Ministerial, Department of National Defence and Treasury Board policies;
- there was adequate legislative authority for the fleet; and
- the fleet costing information was reliable.

A value for money audit of the VIP Fleet would ask whether or not the planes were acquired and operated at a reasonable cost and disposed of when no longer needed or too costly to maintain. Our initial review would focus on the adequacy of DND's life cycle management systems for the Fleet. Depending upon time, resources and relevance we may have deferred a substantive examination of this area for a later audit.

Reporting

With respect to reporting we planned to brief individual ministers or their delegate on matters related to their Office. A written report would have been provided on request. Pursuant to the Auditor General Act only matters of significance would have been reported to Parliament. Our Accounting and Auditing Bulletin on "Matters of Significance" is enclosed.

Other Jurisdictions

As part of the planning for our audit we surveyed the work done by provincial auditors and the national audit offices of England, Australia, New Zealand and the United States.

Canadian Provinces

None of the provincial auditors indicated that limitations had been imposed either by ministers or legislatures on the scope of their work. A summary of their work follows:

British Columbia: The Auditor General has not audited ministerial travel claims as a specific project, although very occasionally a claim may come up as part of their regular sample of expenditures. However, two special audits issued several years ago dealt in varying degrees with ministerial travel costs. The first was entitled "Special Report on the Expenditures of the Minister of Consumer and Corporate Affairs." It looked almost exclusively at travel and related expenditures of the Minister. The second, titled "Special Report on the Ministry of Tourism" covered a wide variety of questionable ministry expenditures, including travel.

Alberta: During 1986-87, the Alberta Auditor General performed an extended examination of Government travel expense claims. The audit focused on the controls exercised by the Treasury and other departments and involved substantial testing of transactions. This testing included a large sample of ministerial and senior official travel expense claims. It should be noted that ministerial expenses not based on a per diem allowance are required to be supported by receipts. Virtually no compliance or monetary errors were found.

Saskatchewan: The provincial auditor has not performed a separate audit of ministerial travel.

Manitoba: The provincial auditor reviewed ministerial travel claims in 1988 and 1989. In 1988, he reported that supporting documentation for claims varied among ministers. In 1989, he reported that only five ministers lacked supporting documentation.

Ontario: In 1989, the Ontario provincial auditor reported the results of a government wide audit of travel expenses, including those of ministers. The auditor reported that he had found numerous examples where ministers were reimbursed for expenses which would not be permitted for other employees under the existing Ontario Management Board Directives.

Quebec: The provincial auditor has not audited ministers' travel expenses.

New Brunswick: The Auditor General reported on audits of ministerial travel claims in his 1984 to 1987 annual reports. He reported inadequacies in financial control systems and supporting documentation for claims.

Nova Scotia: The Auditor General reported on ministers' travel expenses as part of a larger audit of travel expenses in his 1984 and 1986 annual reports. The objective of the audit was to determine if claims were reasonable and properly authorized and documented. He reported inadequacies in regulations that created the possibility of misinterpretation and error for both claimants and those responsible for approving claims.

PEI: Ministerial travel claims are audited if they arise as part of the audit of the Public Accounts or individual departments.

Newfoundland: The provincial auditor has not audited ministerial travel expenses as a specific audit.

Foreign Jurisdictions

We have obtained some information on foreign jurisdictions by correspondence. If additional information is required, we would be happy to make further inquiries.

In England, Australia, New Zealand and the United States, members of Cabinet either use a per diem allowance or submit receipts for actual expenses. None of the national audit offices stated that any limitation had been imposed on their audit scope. A summary of their work follows:

England: The National Audit Office has not carried out a special audit of ministers' travel. However, they point out that since ministers' travel expenses claims are met through departments' administration votes, or subhead in smaller departments, such claims would be checked if selected in the audit sample. If selected, the Audit Office indicates that ensuring the proper attachment of receipts would be one of the audit tests applied.

Australia: The Audit Office has not reported recently on ministerial travel.

New Zealand: The Audit Office's procedures involve selecting a sample of payments made from the Imprest Account and payments for airline travel. This sample may or may not include payments for ministerial travel. A specific audit of travel expenditures has not been undertaken, however, consideration is being given to conducting a special review.

United States: The General Accounting Office has not conducted a special audit of Cabinet Secretary travel expenses. However, Cabinet Secretary travel expenses are covered by per diems and receipts are required.

I hope the above information is sufficient. In view of the urgency of your request, this response is being provided in the English language. The French language version will follow. If you require further information, we would be happy to provide it.

Yours sincerely,

Raymond M. Dubois
Deputy Auditor General

APPENDICE «PUBL-6»

Le 20 avril 1990

Monsieur Len Hopkins, député
Président du Comité permanent
des comptes publics
Chambre des communes
Pièce 261 WB
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur,

J'accuse réception de votre lettre du 11 avril 1990 dans laquelle vous demandez de plus amples renseignements sur notre rapport à la Chambre des communes concernant le refus d'accès à l'information nécessaire pour vérifier les frais de déplacement des ministres.

Vous avez indiqué que le Comité directeur voulait en savoir davantage sur :

1. les procédés de vérification qu'il faudrait employer pour une vérification d'attestation et des autorisations en regard de ceux qui sont utilisés pour une vérification de l'optimisation des ressources en ce qui concerne les déplacements des ministres

2. les vérifications sur les déplacements des ministres effectuées dans les provinces et autres pays.

Comme il est indiqué dans notre rapport, la vérification des frais de déplacement des ministres que nous avions prévue allait porter sur les dépenses déclarées par les ministres lorsqu'ils voyagent en service commandé et les dépenses pour le personnel exempté et pour les fonctionnaires qui les accompagnent. Plus précisément, nous avions prévu de vérifier :

- la pertinence des systèmes de contrôle financier et de compte rendu sur les déplacements des membres des cabinets des ministres;

- la pertinence des contrôles qui s'appliquent à l'usage que font les ministres et leur personnel du Service des vols d'affaires (transport aérien réservé aux personnalités officielles), le recouvrement des coûts par le ministère de la Défense nationale (MDN) et la fiabilité et l'intégralité de l'information sur les frais d'exploitation et les frais généraux de la flotte aérienne réservée aux personnalités officielles;

- le caractère complet de l'information sur les coûts de déplacement des ministres que renferment les Comptes publics du Canada.

Comme le vérificateur général l'a expliqué au Comité des comptes publics, le 7 décembre 1989, l'étendue de cette vérification a été délimitée conformément aux alinéas 7 (2) a), b) et c) de la Loi sur le vérificateur général. Ces dispositions s'apparentent à celles qui régissent le Bureau depuis sa création, en 1878. Les vérifications faites, en vertu de ces alinéas, sont celles que le vérificateur général a appelées "vérifications d'attestation" et "vérifications des autorisations".

En 1977, d'autres fonctions d'examens et de rapports ont été ajoutées, en vertu des alinéas 7 (2) d) et e). Elles constituent le mandat de vérification de l'optimisation des ressources. Nous ne nous proposions pas d'effectuer une vérification de l'optimisation des ressources pour les frais de déplacement des ministres, déclarés et remboursés.

Nous appelons "vérification intégrée" une vérification qui comprend une vérification classique, en vertu des alinéas 7 (2) a), b) et c), et une vérification en vertu des plus récents alinéas 7 (2) d) et e).

Pour mieux répondre à la question du comité, il convient de séparer les dépenses déclarées et remboursées des dépenses encourues en rapport avec des avions réservés aux personnalités officielles, et dont les coûts sont recouvrés par le MDN.

Dépenses remboursables

Pour ce qui est des dépenses remboursables, dans le cadre de la vérification que nous nous proposions de mener en vertu des alinéas 7 (2) a), b) et c), nous comptions examiner :

- si les données comptables étaient exactes et fiables;
- si les fonds étaient dépensés aux fins autorisées par le Parlement;
- si les pièces justificatives des dépenses déclarées étaient suffisantes;
- si les systèmes de contrôle interne permettaient d'empêcher des erreurs et des irrégularités;
- si, dans le cas du personnel exempté et des fonctionnaires, les fonds étaient dépensés et déclarés conformément aux règles établies par le receveur général et à la politique du Conseil du Trésor en matière de déplacements;
- si, dans le cas des ministres, les fonds étaient dépensés et déclarés conformément aux règles établies par le receveur général et aux directives du Conseil du Trésor, du Bureau du Conseil privé et du premier ministre;
- si les fonds étaient dépensés et déclarés conformément à la Loi sur la gestion des finances publiques
- si la déclaration des frais de déplacement dans les Comptes publics était exacte et conforme aux directives du receveur général.

Les procédés de vérification devaient inclure un examen des contrôles et l'étude d'un échantillon d'opérations.

Une vérification de l'optimisation des ressources appliquée aux frais de déplacement des ministres comprendrait, outre les examens susmentionnés, des examens visant surtout à déterminer :

- si les déplacements étaient nécessaires;
- si les produits et services liés aux déplacements avaient été achetés dans un souci d'économie et d'efficience
- s'il était raisonnable d'instaurer des procédés permettant d'évaluer l'efficacité.

Nous n'envisagions pas de vérifier si les déplacements des ministres étaient nécessaires. Nous estimions qu'il n'y avait pas là matière à vérification puisque nous n'aurions pu déterminer de façon objective et impartiale s'ils étaient nécessaires. Nous ne croyions pas, par exemple, pouvoir déterminer si un ministre avait dû donner lui-même une allocution ou s'il aurait pu en confier la tâche à quelqu'un d'autre.

En ce qui concerne les achats de produits et de services liés aux déplacements, nous ne croyions pas pouvoir déterminer de façon objective et impartiale si les principales dépenses avaient été faites dans un souci d'économie et d'efficience. Nous ne pensions pas, par exemple, pouvoir déterminer s'il aurait été plus judicieux, compte tenu du coût, de choisir certains hôtels plutôt que d'autres ou de réserver un certain type d'accueil plutôt qu'un autre.

Enfin, nous ne pensions pas qu'il était raisonnable de s'attendre à trouver en place des procédés qui permettent d'évaluer l'efficacité des déplacements des ministres.

Avions réservés aux personnalités officielles

Dans le cadre d'une vérification d'attestation et d'une vérification des autorisations portant sur les frais de déplacement des ministres, nous avions prévu de vérifier la pertinence des systèmes de contrôle administratif qui s'appliquent au transport aérien des personnalités officielles, et le recouvrement des coûts par le MDN. Plus précisément, nous envisagions de vérifier :

- si le recours aux avions réservés aux personnalités officielles était conforme aux directives du premier ministre;
- si le recouvrement des coûts d'utilisation des avions réservés aux personnalités officielles était conforme aux politiques du premier ministre, du ministère de la Défense nationale et du Conseil du Trésor;
- s'il existait des autorisations législatives appropriées pour l'utilisation de ces avions
- si l'information sur les coûts assumés pour ces avions était fiable.

Si nous faisions une vérification de l'optimisation des ressources pour les avions réservés aux personnalités officielles, nous chercherions à savoir si les coûts d'achat et d'utilisation des avions sont raisonnables et si l'on cède les appareils lorsqu'on n'en a plus besoin ou que leur entretien est devenu trop cher. Notre examen initial porterait sur la valeur des systèmes de gestion du cycle de vie utilisés par le MDN pour ces avions. Selon le temps et les ressources disponibles, et si cela avait été indiqué, nous aurions pu réserver l'examen approfondi de ce domaine pour une vérification ultérieure.

Rapport

Pour ce qui est du rapport, nous avions prévu d'informer verbalement chaque ministre ou son délégué des questions concernant son bureau. Un rapport écrit aurait été fourni sur demande. Conformément à la Loi sur le vérificateur général, seules les questions d'importance auraient été signalées au Parlement. Vous trouverez ci-jointe une copie de notre Bulletin de comptabilité et de vérification sur les "sujets importants".

Ailleurs

Pour planifier notre vérification, nous nous avions pris connaissance des travaux, à ce chapitre, des vérificateurs provinciaux ainsi que des bureaux nationaux de vérification en Angleterre, en Australie, en Nouvelle-Zélande et aux États-Unis.

Les provinces

Aucun des vérificateurs provinciaux n'a indiqué que des limites avaient été imposées, que ce soit par des ministres ou par les législatures, à l'étendue de leurs travaux. Voici un résumé de leurs travaux.

Colombie-Britannique. Le vérificateur général n'a pas fait de vérification qui porte exclusivement sur les frais de déplacement des ministres bien qu'à de rares occasions, une demande de remboursement fasse partie d'un échantillon des dépenses prélevé pour les vérifications périodiques. Toutefois, deux vérifications spéciales dont le rapport a été publié il y a plusieurs années portaient, à divers degrés, sur les frais de déplacement des ministres. Le premier rapport s'intitule "Special Report on the Expenditures of the Minister of Consumer and Corporate Affairs". Il porte presque exclusivement sur les frais de déplacement et dépenses connexes

du ministre de la Consommation et des Corporations. Le deuxième, intitulé "Special Report on the Ministry of Tourism", traite d'un large éventail de dépenses du ministère discutables, dont des frais de déplacement.

Alberta. En 1986-1987, le vérificateur général de l'Alberta a mené un examen approfondi des frais de déplacement dans la fonction publique. Cette vérification portait sur les contrôles exercés par le ministère du Trésor et d'autres ministères et a comporté de vastes sondages des opérations. Ces sondages ont porté, entre autres, sur un large échantillon de demandes de remboursement des frais de déplacement présentées par des ministres et de hauts fonctionnaires. Il convient de souligner que les frais ministériels qui ne sont pas payés au moyen d'une indemnité forfaitaire quotidienne doivent être corroborés par des reçus. Pratiquement aucune erreur monétaire ou erreur de conformité n'a été relevée.

Saskatchewan. Le vérificateur général de la province n'a jamais effectué de vérification qui porte uniquement sur les frais de déplacement des ministres.

Manitoba. Le vérificateur provincial a examiné les demandes de remboursement des frais de déplacement de ministres, en 1988 et en 1989. En 1988, il a signalé que les documents justificatifs des demandes variaient selon les ministres. En 1989, il a signalé que seulement cinq ministres n'avaient pas suffisamment de documents justificatifs.

Ontario. En 1989, le vérificateur général de l'Ontario a publié les résultats d'une vérification à l'échelle gouvernementale, qui avait porté sur les frais de déplacement, y compris ceux des ministres. Il a signalé qu'il avait relevé nombre de cas où les ministres avaient obtenu le remboursement de dépenses qui n'auraient pas été permises à d'autres employés, en vertu des directives du Conseil de gestion de l'Ontario.

Québec. Le vérificateur provincial n'a jamais vérifié les frais de déplacement des ministres.

Nouveau-Brunswick. Le vérificateur général a présenté des rapports de vérifications sur les frais de déplacement des ministres, dans ses rapports annuels de 1984 à 1987. Il a signalé des lacunes dans les systèmes de contrôle financier et dans les documents justificatifs des demandes.

Nouvelle-Écosse. Dans ses rapports annuels de 1984 et de 1986, le vérificateur général a présenté un rapport sur les frais de déplacement des ministres examinés, dans le cadre d'une vérification qui avait porté sur les frais de déplacement en général. Cette vérification avait pour objet de déterminer si les demandes de remboursement étaient raisonnables, autorisées comme il se doit et bien documentées. Il a signalé des lacunes dans les règlements qui pouvaient donner lieu à une mauvaise interprétation et à une erreur de la part des idemnisés et des personnes chargées d'étudier les demandes d'indemnités.

Ile-du-Prince-Édouard. Les demandes de remboursement des ministres sont vérifiées si le vérificateur en prend connaissance au cours de la vérification des Comptes publics ou des ministères.

Terre-Neuve. Le vérificateur provincial n'a jamais fait de vérification distincte des frais de déplacement des ministres.

A l'étranger

Nous avons écrit à d'autres pays pour obtenir de l'information à ce sujet. Si vous voulez de plus amples renseignements, nous serons heureux de nous renseigner davantage.

En Angleterre, en Australie, en Nouvelle-Zélande et aux États-Unis, les membres du Cabinet reçoivent une indemnité forfaitaire quotidienne ou présentent des reçus qui font état des dépenses réelles. Aucun des bureaux de vérification nationaux n'a indiqué que des limites avaient été imposées à l'étendue de leurs vérifications. Voici un sommaire de ce qu'ils font.

Angleterre. Le National Audit Office n'a jamais mené de vérification, spécialement pour les déplacements des ministres. Toutefois, il fait remarquer qu'étant donné que les frais de déplacement des ministres sont remboursés à même les crédits de fonctionnement du ministère, (ou des parties de crédits dans les plus petits ministères), des demandes de remboursement des frais de déplacement seraient examinées si elles étaient sélectionnées dans l'échantillon à vérifier. Le cas échéant, le National Audit Office a indiqué que l'un des procédés de vérification appliqués consisterait à vérifier si elles étaient accompagnées des reçus requis.

Australie. Le bureau de vérification de ce pays n'a pas fait de rapport récemment sur les déplacements des ministres.

Nouvelle-Zélande. Le bureau de vérification de ce pays a pour pratique de prélever un échantillon de paiements imputés au compte d'avance fixe et de paiements, au titre des déplacements par avion. Cet échantillon peut inclure ou ne pas inclure des paiements attribuables à des déplacements de ministres. Il n'a jamais effectué de vérification portant précisément sur les frais de déplacement; toutefois, il songe à mener un examen spécial à ce sujet.

États-Unis. Le General Accounting Office n'a jamais mené de vérification spécialement pour les dépenses de déplacements des secrétaires d'État. Cependant, ces dépenses pour les secrétaires d'État sont défrayées au moyen d'indemnités forfaitaires quotidiennes et ceux-ci doivent produire des reçus.

J'espère que ces renseignements sont suffisants. Étant donné la nature urgente de votre requête, nous vous répondons en anglais. La version française suivra. Nous serons heureux d'accéder à toute demande d'information supplémentaire.

Veuillez agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Raymond M. Dubois
Sous-vérificateur général

MAIL POSTE
Canada Post Corporation/Société canadienne des postes
Postage paid Port payé
Lettermail Poste-lettre

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communications Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From the Office of the Auditor General of Canada:

Raymond Dubois, Deputy Auditor General;

René Cyr, Principal, Audit Operations.

From the Office of the Treasury Board:

Richard Paton, Assistant Secretary, Administrative Policy Branch.

From the Department of Transport:

Huguette Labelle, Deputy Minister;

Ranald Quail, Associate Deputy Minister, Commissioner, Canadian Coast Guard;

Pierre Boisvert, Director General, Fleet Operations;

Dave Johns, Director, Northern Operations.

TÉMOINS

Du Bureau du Vérificateur général du Canada:

Raymond Dubois, sous-vérificateur général;

René Cyr, directeur principal, Opérations de vérification.

Du Bureau du Conseil du Trésor:

Richard Paton, secrétaire adjoint, Direction de la politique administrative.

Du ministère des Transports:

Huguette Labelle, sous-ministre;

Ranald Quail, sous-ministre adjoint, Commissaire de la Garde côtière canadienne;

Pierre Boisvert, directeur général, Systèmes de la flotte;

Dave Johns, directeur, Opérations de Nord.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Governme
Publicatio

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 44

Thursday, April 11, 1991

Chairman: Len Hopkins

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 44

Le jeudi 11 avril 1991

Président: Len Hopkins

Minutes of Proceedings and Evidence on the Standing Committee on

Public Accounts

Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des

Comptes publics

RESPECTING:

Consideration of the Draft Report relating to the Canadian Coast Guard contained in the Auditor General's Report for the fiscal year ending March 31, 1990

INCLUDING:

The Tenth Report to the House (Canadian Coast Guard)

CONCERNANT:

Étude d'une ébauche de rapport ayant trait à la Garde côtière canadienne contenue dans le Rapport du Vérificateur général pour l'année fiscale se terminant le 31 mars 1990

Y COMPRIS:

Le Dixième Rapport à la Chambre (La Garde côtière canadienne)

LIBRARY
JUN 18 1991
University of Toronto

Second Session of the Thirty-fourth Parliament, 1989-90-91

Deuxième session de la trente-quatrième législature, 1989-1990-1991

35638—1

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Len Hopkins

Vice–Chairman: Geoff Wilson

Members

Eugène Bellemare
Gilbert Chartrand
Jean–Guy Guilbault
Jean–Marc Robitaille
Bob Speller
Ross Stevenson
Jack Whittaker

(Quorum 5)

Nino A. Travella

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Président: Len Hopkins

Vice–président: Geoff Wilson

Membres

Eugène Bellemare
Gilbert Chartrand
Jean–Guy Guilbault
Jean–Marc Robitaille
Bob Speller
Ross Stevenson
Jack Whittaker

(Quorum 5)

Le greffier du Comité

Nino A. Travella

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

REPORT TO THE HOUSE

Friday, April 12, 1991

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

TENTH REPORT

1. In accordance with its permanent Order of Reference contained in Standing Order 108(3)(e), your Committee has considered the Annual Report of the Auditor General to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1990 and, in particular paragraphs 3.125 to 3.142, the Department of Transport (Canadian Coast Guard), the mid-life modernization of CCGS Louis S. St. Laurent.

2. The co-operation of the witnesses who appeared before your Committee is acknowledged and appreciated.

3. The objective of the modernization is to make the vessel more cost-efficient and give it 15 to 20 years of additional life expectancy. The "St. Laurent", built in 1969, is the most powerful icebreaker in the Coast Guard fleet, and has been used for Arctic supply escort duties.

4. At the time of your Committee's hearings in December 1990, the modernization, which started in August 1988, was approximately 20 months behind schedule and the total cost had escalated to $139 million from an initial planned expenditure of approximately $51 million, that being two and one-half times as much.

5. Your Committee has a number of areas of concern arising from the "St. Laurent" modernization:

(a) Levels of service — the importance of standards or levels of service for the icebreaker fleet;

(b) Cost estimation — the need to improve cost estimation procedures and reporting to Parliament on these costs;

(c) The modernization decision — the validity of the make-or-buy decision;

(d) Sole-sourcing; and

(e) The role of Treasury Board in the approval of the modernization.

Levels of Service

6. One of the major issues raised by the Auditor General was the need for standards or levels of service for Coast Guard icebreaking activities which would form the basis for vessel deployment decisions, for optimizing overall fleet utilization, and for vessel acquisition and modernization decisions to optimize fleet size. The Department informed your Committee that a framework for icebreaking levels of service had been implemented in October 1990 and that this

RAPPORT À LA CHAMBRE

Le vendredi 12 avril 1991

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

DIXIÈME RAPPORT

1. Conformément au mandat permanent que lui confère l'alinéa 108(3)e) du Règlement, le Comité s'est penché sur le Rapport du Vérificateur général à la Chambre des communes pour l'exercice financier clos le 31 mars 1990 et, en particulier, sur les paragraphes 3.125 à 3.142 — le ministère des Transports (la Garde côtière canadienne), modernisation de mi-durée du NGCC Louis S. St-Laurent.

2. Le Comité souligne la coopération de tous ceux qui ont comparu devant lui et les en remercie.

3. La modernisation a pour but de rendre le navire plus rentable et de lui donner une durée utile supplémentaire de 15 à 20 ans. Le St-Laurent, qui a été construit en 1969, est le brise-glace le plus puissant de la Garde côtière canadienne, qui s'en est servi pour ses opérations de ravitaillement et d'escorte dans l'Arctique.

4. Lorsque le Comité a tenu ses audiences, en décembre 1990, la modernisation, qui avait été entreprise en août 1988, accusait un retard d'environ 20 mois par rapport aux délais prévus et son coût total atteignait 139 millions de dollars au lieu du montant approximatif de 51 millions qui avait été envisagé au départ, soit deux fois et demie plus.

5. Le Comité se pose plusieurs questions en ce qui concerne la modernisation du St-Laurent:

a) les niveaux de service: l'importance que les normes ou niveaux de service revêtent pour la flotte de brise-glace;

b) l'évaluation des coûts — la nécessité d'améliorer les méthodes d'évaluation des coûts et la façon d'en faire rapport au Parlement;

c) la décision concernant la modernisation — la validité de la décision prise;

d) l'adjudication du marché sans appel d'offres; et

e) le rôle joué par le Conseil du Trésor dans l'approbation de la modernisation.

Niveaux de service

6. Le Rapport du Vérificateur général soulignait notamment la nécessité de définir des niveaux de service qui serviraient de base pour programmer le déploiement des navires, assurer une utilisation maximale de la flotte et prendre les décisions concernant l'acquisition et la modernisation des brise-glace de façon à obtenir une flotte d'une taille optimale. Le ministère a informé le Comité qu'il avait établi, en octobre 1990, un cadre de travail pour les niveaux de service relatifs aux brise-

framework was being tested over a period of several months to determine its usefulness. Your Committee also noted the Auditor General's testimony on the need for levels of service to move beyond actual levels and be based on all the analysis that can be done and on the costs to the taxpayer. Your Committee looks forward to the Auditor General's follow-up audit of levels of service, to be carried out in relation to the 1989 comprehensive audit of the Coast Guard. This follow-up will be conducted once the Department's tests are completed.

glace et qu'il expérimenterait ce modèle pendant plusieurs mois pour déterminer son utilité. Le Comité a également pris bonne note des observations du Vérificateur général quant à la nécessité de mieux définir les niveaux de service en fonction de toutes les analyses qu'il est possible de faire et des dépenses que cela représente pour les contribuables. Le Comité attend les résultats de la vérification de suivi des niveaux de service que le Vérificateur général doit effectuer dans le cadre de la vérification intégrée de la Garde côtière, de 1989. Ce suivi sera fait une fois que le ministère aura terminé l'expérimentation de son modèle des niveaux de service.

Cost Estimation

7. Coast Guard and Treasury Board officials informed your Committee that the initial figure for the cost of the modernization, $51 million, was "purely a planning figure" and "strictly a rule of thumb" which represented roughly 20 per cent of the estimated replacement cost of the ship.

8. Your Committee made reference to the Transport Canada 1987-88 Estimates Part III, which listed a total estimated cost of $54,469,000 for the modernization, with $6,171,000 to be expended in 1987-88, the first year of the project. No explanatory notation accompanied the $54.5 million figure, which was of the same order of magnitude as the $51 million planning figure. The Auditor General noted that the $51 million was significant because it "locked the system in" to future cost increases. Equally important, the appearance of such a cost figure in the Estimates constituted basic information for Parliament in the voting of Supply.

9. Your Committee must emphasize the importance of the presentation of reliable information in the Estimates documentation. Data presented in Part III, showing the total estimated cost of a major capital project, should be a true indicator of the overall cost of the project over its life-cycle.

10. Your Committee noted that the Office of the Comptroller General plays a role in offering policy guidance to departments to ensure that the Estimates documents serve Parliament well.

11. The estimated cost of the modernization underwent a rapid increase from the $54.5 million reported in the 1987-88 Estimates, through a $75.8 million cost in 1988-89, to $95.5 million in the 1989-90 Estimates. A notation in the Transport Canada Part III in 1988-89 explained the increase in terms of an upgrading of the class of estimate and a further refinement of work required; a similar notation the next year, 1989-90, indicated movement to yet a higher class of estimate.

12. Your Committee has two concerns with respect to this cost escalation. First, the cost of the project almost doubled in a three-year period. The Department's testimony that this was substantially more than a normal mid-life modernization, with significant upgrading of the propulsion and other major systems, gives the impression of a rapidly re-thought project which in 1987-88 conformed to a rough planning figure, but which by 1989-90 had emerged as a much greater

Évaluation des coûts

7. Les représentants de la Garde côtière et du Conseil du Trésor ont informé le Comité que le montant initial de 51 millions de dollars prévu pour la modernisation était un chiffre purement «indicatif» qui représentait à peu près 20 p. 100 de la valeur de remplacement «approximative» du navire.

8. Le Comité a fait allusion au budget des dépenses, partie III, de Transports Canada pour 1987-1988 qui prévoyait un coût total de 54 469 000 $ pour la modernisation, dont 6 171 000 $ devaient être dépensés en 1987-1988, la première année du projet. Aucune note explicative n'accompagnait ce chiffre de 54,5 millions de dollars qui était à peu près du même ordre de grandeur que le chiffre indicatif de 51 millions. Le Vérificateur général a fait remarquer que ces chiffres approximatifs sont importants parce qu'ils «nous engagent dans une voie déterminée» qui entraîne des dépassements de coûts ultérieurs. Également, c'est sur la foi de ces chiffres figurant dans le budget des dépenses que le Parlement a voté des crédits.

9. Le Comité doit souligner qu'il est important de présenter des renseignements fiables dans les documents budgétaires. Les données figurant dans la partie III pour indiquer le coût estimatif total d'un important projet d'immobilisation devrait refléter fidèlement le coût total du projet sur toute la durée de son cycle de vie.

10. Le Comité constate que le Bureau du contrôleur général offre aux ministères de les guider pour la préparation des documents budgétaires de façon à ce qu'ils soient vraiment utiles au Parlement.

11. Le coût estimatif de la modernisation a rapidement augmenté, passant des 54,5 millions indiqués dans le budget de 1987-1988 à 75,8 millions, en 1988-1989 et à 95,5 millions, en 1989-1990. Une note dans la partie III du budget de Transports Canada de 1988-1989 expliquait que cette augmentation résultait de l'établissement d'un devis plus précis et de la nécessité d'entreprendre des travaux de plus grande envergure; la même raison était invoquée dans le budget de 1989-1990.

12. Cette escalade des coûts préoccupe le Comité sur deux plans. Premièrement, le coût du projet a pratiquement doublé en trois ans. Le témoignage du ministère, selon lequel les travaux requis étaient beaucoup plus importants que ceux que comporte normalement une modernisation de mi-durée étant donné qu'il fallait réviser le système de propulsion et d'autres éléments vitaux du navire donne l'impression qu'on a revu le projet en cours de route. En effet, en 1987-1988, le ministère

undertaking. Secondly, your Committee considers that Transport Canada's Estimates Part III failed to provide adequate information to Parliament about this project. There was no indication in the 1987–88 Part III, the first year in which funds were appropriated, that the amount shown as the estimated total cost was based on an early, unrefined class of estimate, not yet approved by Treasury Board.

Recommendation

13. Your Committee recommends that:

(a) Transport Canada ensure that earlier, unrefined cost estimates for major capital projects are clearly distinguished from later, refined estimates when reported in the Estimates Part III and that the dates of Treasury Board approvals are shown in each case; and

(b) the Office of the Comptroller General assist Transport Canada and other departments responsible for major capital projects (and major Crown projects) in implementing this recommendation across the government.

14. The cost escalation on the modernization did not stop at $95.5 million; a cost overrun for the replacement of corroded steel has added $36.9 million to the total, which, with some additional amounts from the annual refit budget, has reached approximately $139 million. The overrun raises important questions about prudent management of public funds; it also places an onus on Transport Canada to find out what went wrong and take appropriate corrective measures. For these reasons, your Committee welcomes the Department's commitment to undertake an internal audit of the modernization project.

15. The Auditor General informed your Committee that the Department failed to include a contingency allowance for steel replacement in early cost estimates for the modernization project and did not respond to reports in 1981 and 1984 from the captain, officers and crew of the ship about serious indications of extensive corrosion.

16. While surveys of the ship, over and above normal Coast Guard Ship Safety Inspections, were carried out in 1984, 1987, and 1989–90, Coast Guard officials indicated that the 1984 and 1987 surveys did not involve dry docking the vessel and only the last survey, in 1989–90, when the ship was well into the modernization in dry dock, revealed the full extent of the corrosion.

17. In subsequent correspondence with the Committee, Transport Canada has confirmed the need for a more thorough assessment process than was carried out on the "St. Laurent" in all future major repair or modernization projects. The Coast Guard envisages a two-step process involving both a survey of the condition of the vessel and a full assessment study in which the vessel will be removed from operational status.

se conformait au chiffre initial tandis qu'en 1989–1990, il disait s'embarquer dans une entreprise beaucoup plus vaste. Deuxièmement, le Comité estime que la partie III du budget de Transports Canada ne renseignait pas le Parlement comme il faut au sujet de ce projet. Rien n'indiquait dans la partie III du budget de 1987–1988, la première année où des crédits ont été affectés, que le coût total estimatif indiqué se fondait sur une première évaluation approximative que le Conseil du Trésor n'avait pas encore approuvée.

Recommandation

13. Votre Comité recommande que:

a) Transports Canada veille à clairement faire la distinction entre les estimations de coût préliminaires et les estimations ultérieures, plus précises, pour les grands projets d'immobilisation figurant dans la partie III du budget et à ce que, dans chaque cas, la date de l'approbation du Conseil du Trésor soit indiquée; et

b) le Bureau du contrôleur général aide Transports Canada et les autres ministères chargés des grands projets d'immobilisation (et des grands projets d'État) à appliquer cette recommandation à l'échelle de tout le gouvernement.

14. L'escalade du coût de la modernisation ne s'est pas arrêtée à 95,5 millions de dollars; le remplacement de l'acier corrodé a entraîné des dépenses supplémentaires de 36,9 millions de dollars ce qui, avec l'augmentation du budget de radoub annuel, donne un chiffre total d'environ 139 millions de dollars. Devant ce dépassement de coût, il y a lieu de se demander sérieusement si les deniers publics ont été gérés avec prudence; Transports Canada a également la responsabilité d'établir ce qui n'a pas marché comme prévu et de prendre les mesures correctives voulues. Pour ces diverses raisons, le Comité se réjouit d'apprendre que le ministère s'est engagé à entreprendre une vérification interne du projet de modernisation.

15. Le Vérificateur général a informé le Comité que le ministère n'avait pas prévu le remplacement de l'acier dans sa première évaluation du coût de la modernisation et qu'il n'avait pas répondu aux rapports que le capitaine, les officiers et l'équipage du navire lui avaient fait en 1981 et 1984 quant à la gravité de la corrosion.

16. En plus des inspections de sécurité habituelles des navires de la Garde côtière, le brise-glace a été examiné en 1984, 1987 et 1989–1990, mais les représentants de la Garde côtière ont dit que le navire n'avait pas été mis en cale sèche pour les inspections de 1984 et 1987 et que c'est seulement lors de la dernière inspection, en 1989–1990, que l'on a constaté l'étendue des dégâts alors que le navire était en cale sèche pour sa modernisation.

17. Dans une lettre qu'il a adressée ultérieurement au Comité, Transports Canada a confirmé la nécessité d'effectuer des inspections plus approfondies que celles dont le St-Laurent a fait l'objet pour tous les futurs projets de carénage ou de modernisation importants. La Garde côtière envisage de procéder en deux étapes en examinant l'état du navire et en le retirant du service pour inspection complète.

18. The Coast Guard will also examine the need for surveys to include more extensive tests, including those which are potentially destructive to components of the vessel or involve removal of equipment. The Auditor General has interpreted Coast Guard's commitments to include dry docking while the vessel is removed from operational status.

Recommendation

19. Your Committee recommends that Transport Canada, Coast Guard, ensure that major ship repair or modernization projects are preceeded by a thorough assessment process involving dry docking and appropriate levels of survey and testing, including destructive testing when warranted.

The Modernization Decision

20. Your Committee is concerned that incomplete cost data appear to have been used in the least-cost analysis which supported the Department's decision to proceed with the modernization of the "St. Laurent". This analysis was initially carried out prior to the modernization and repeated in 1990; it was used to justify the modernization as compared with the option of acquiring a new ship. The Auditor General noted that the $36.9 million cost overrun for corroded steel was not included in the initial least-cost analysis; nor was an adequate comparison of maintenance costs for the modernized "St. Laurent", as against a new ship, incorporated in either analysis.

21. Also tied to the modernization decision is the importance of using levels of service in related vessel acquisitions. Both the decision to modernize the "St. Laurent" and the need for one and perhaps two such heavy icebreakers in the far North were determined by the Coast Guard on the basis of professional judgement, prior to the introduction of levels of service. The other triple-screw heavy icebreaker in the Coast Guard fleet, the CCGS John A. MacDonald, is nearing the end of its useful life in the Arctic. Your Committee considers it essential that levels of service be used to decide upon the replacement of the "MacDonald" and, indeed, for all other such decisions in relation to the Coast Guard fleet. As the Auditor General noted in his testimony, it would be curious to carry on discussions about the replacement of the "MacDonald" on the assumption that it should be replaced without knowing, on the basis of levels of service, whether or not it was needed in the first place.

Recommendation

22. Your Committee recommends that Transport Canada, Coast Guard, ensure that:

(a) future least-cost analysis of planned capital projects include all cost factors; and

(b) levels of service are used in all major ship acquisition, modernization and deployment decisions.

Sole-Sourcing

23. In June 1987, when the Cabinet directed the Minister of Transport to enter into a sole-source contract for the modernization of the "St. Laurent", the Government Contracts Regulations stipulated that "before any contract

18. La Garde côtière étudiera également la nécessité d'inclure des tests plus approfondis, même s'ils risquent de détruire des composantes du navire ou s'ils obligent à enlever des pièces d'équipement. Le Vérificateur général considère que la Garde côtière s'est engagée à retirer le navire du service afin qu'il puisse être inspecté en cale sèche.

Recommandation

19. Votre Comité recommande que Transports Canada et la Garde côtière veillent à ce que les grands projets de carénage ou de modernisation des navires soient précédés d'une évaluation approfondie comprenant l'inspection du navire en cale sèche et les tests requis, même s'ils risquent de détruire certains éléments.

La décision de moderniser le St-Laurent

20. Le Comité a l'impression que l'analyse de la solution la moins coûteuse, sur la foi de laquelle le ministère a décidé de moderniser le St-Laurent, se basait sur des données incomplètes à l'égard des coûts. Cette analyse a été faite avant la modernisation et elle a été répétée en 1990; elle a servi à justifier la modernisation plutôt que l'acquisition d'un nouveau navire. Le Vérificateur général a constaté que les dépenses supplémentaires de 36,9 millions de dollars qu'exige le remplacement de l'acier corrodé n'étaient pas incluses dans la première analyse des coûts et que les frais d'entretien du St-Laurent, une fois modernisé, n'ont pas été suffisamment comparés avec ceux d'un nouveau navire dans les deux analyses.

21. La décision de moderniser le St-Laurent montre également qu'il est important de tenir compte des niveaux de service pour décider de faire l'acquisition de navires. La Garde côtière a décidé de moderniser le St-Laurent et jugé nécessaire de disposer d'un ou deux brise-glace de cette puissance dans le Grand Nord en se fiant à l'avis des spécialistes, avant l'instauration des niveaux de service. L'autre brise-glace à triple hélice de la flotte de la Garde côtière, le NGCC John A. MacDonald, touche à la fin de sa durée utile dans l'Arctique. Le Comité juge indispensable de tenir compte des niveaux de service pour décider de remplacer ou non le MacDonald et, en fait, pour prendre toutes les décisions du même genre concernant la flotte de la Garde côtière. Comme le Vérificateur général l'a fait remarquer lors de son témoignage, on peut difficilement discuter du remplacement du MacDonald en partant du principe qu'il doit être remplacé sans même savoir s'il était vraiment utile au départ d'après les niveaux de service.

Recommandation

22. Votre Comité recommande que Transports Canada et la Garde côtière veillent à ce que:

a) à l'avenir, l'analyse des coûts des projets d'immobilisation comprenne tous les facteurs de coût; et

b) la décision d'acquérir, de moderniser et de déployer de gros navires soit prise en fonction des niveaux de service.

Adjudication du marché sans appel d'offres

23. En juin 1987, lorsque le Cabinet a donné au ministre des Transports l'ordre de conclure un marché, sans appel d'offres, pour la modernisation du St-Laurent, le Règlement sur les marchés de l'État stipulait qu'avant de conclure un

is entered into, the contracting authority (the Minister of Transport in this case) shall invite tenders therefor"; however, the Regulations also allowed for four types of exceptions to this rule: emergencies; amounts not exceeding $30,000; cases where it is not in the public interest to go to tender; and situations where only one person can perform the contract. Since the direction to sole-source the modernization made reference to socio-economic reasons, it would appear that the exception relating to the public interest was used in this case.

24. Your Committee's objections to the sole-sourcing of government contracts are a matter of public record. In earlier reports to the House, most recently in 1986, your Committee recognized the fairness and economy of the competitive tendering process and recommended that government departments make maximum use of competitive tendering for contracts (Second Report, 2nd Session, 33rd Parliament, tabled December 18, 1986).

25. Therefore, the Cabinet direction to sole-source the modernization is a matter of serious concern to your Committee, particularly since this direction was given several months after the chosen shipyard, Halifax Dartmouth Industries Ltd., had submitted an unsolicited proposal for the work to the Department of Supply and Services. Senior Coast Guard officials testified that other shipyards capable of doing the work made representations when the Cabinet decision became known. These officials also stated that the standard procedure for major ship modernizations, to go to public tender, was recommended in this case on the basis of a review of the unsolicited proposal.

Recommendation

26. Your Committee recommends that:

(a) Transport Canada make maximum use of competitive tendering for contracts; and

(b) The Minister of Transport give consideration to reporting at least annually to Parliament on the use of exceptions to the mandatory tendering requirement under the Government Contracts Regulations.

The Role of Treasury Board

27. Treasury Board officials informed your Committee that all aspects of the approval process were followed in the case of the "St. Laurent" modernization and that there was nothing to suggest that more accurate figures could have been obtained at the time at which approvals were given. In view of the substantial evidence of cost escalation associated with the modernization, your Committee cannot accept this viewpoint. For example, the failure to include contingencies for steel replacement, which led to the overrun discussed earlier in this report, slipped by Treasury Board, in spite of experience in Transport Canada and other departments such as National Defence with comparable vessel modernizations.

28. Your Committee also raised with Treasury Board officials the failure of the Coast Guard to comply with the requirement to specify levels of service. Although levels of service have now been introduced, the requirement for them,

marché, l'autorité contractante (le ministre des Transports dans ce cas) devait lancer un appel d'offres; cependant, le Règlement prévoyait également quatre exceptions: en cas d'urgence, pour des montants ne dépassant pas 30 000 $, dans le cas où il n'était pas dans l'intérêt public de lancer un appel d'offres et lorsqu'un seul fournisseur était capable d'exécuter le contrat. Étant donné que le Cabinet a ordonné d'adjuger le contrat de modernisation à un fournisseur exclusif pour des raisons socio-économiques, il semble qu'on ait invoqué, dans ce cas, l'exception relative à l'intérêt public.

24. Le Comité s'est déjà opposé publiquement à ce que les marchés de l'État soient adjugés sans appel d'offres. Dans des rapports antérieurs à la Chambre, le dernier datant de 1986, le Comité faisait valoir que l'appel d'offres était plus équitable et plus économique et recommandait que les ministères y recourent au maximum pour l'adjudication des contrats (deuxième rapport, deuxième session, 33e législature, déposé le 18 décembre 1986).

25. Par conséquent, le Comité déplore vivement que le Cabinet ait donné l'ordre d'adjuger le contrat de modernisation à un fournisseur exclusif, d'autant plus que plusieurs mois avant que cet ordre ne soit donné, le chantier naval choisi, Halifax Dartmouth Industries Limited, avait soumis spontanément au ministère des Approvisionnements et Services une proposition pour ces travaux. Les hauts fonctionnaires de la Garde côtière ont témoigné que d'autres chantiers maritimes capables d'exécuter ces travaux se sont mis sur les rangs lorsque le Cabinet a rendu sa décision. Ces hauts fonctionnaires ont également déclaré qu'à la suite de l'examen de la proposition de HDIL on avait recommandé de lancer un appel d'offres pour ce projet, comme on le fait habituellement pour les grands travaux de carénage.

Recommandation

26. Votre Comité recommande que:

a) Transports Canada recourt au maximum à des appels d'offres pour l'adjudication des contrats; et

b) le ministre des Transports envisage de faire rapport au Parlement, au moins une fois par an, des exceptions faites au Règlement sur les marchés de l'État qui prévoit l'adjudication des contrats par appel d'offres.

Le rôle du Conseil du Trésor

27. Les représentants du Conseil du Trésor ont informé le Comité que tous les aspects de la procédure d'approbation avaient été suivis dans le cas de la modernisation du St-Laurent et que rien ne permet de croire que des chiffres plus précis auraient pu être obtenus lorsque l'approbation a été donnée. Vu l'escalade des coûts reliés à la modernisation, le Comité ne peut accepter ce point de vue. Par exemple, le Conseil du Trésor n'a pas su voir que Transports Canada avait omis de prévoir dans son budget le coût du remplacement de l'acier, même si ce ministère et d'autres, comme la Défense nationale, ont déjà eu à moderniser ce genre de navire.

28. Le Comité a également discuté avec les représentants du Conseil du Trésor du fait que la Garde côtière n'avait pas défini des niveaux de service comme elle devait le faire. Même si elle les a établis depuis, le Conseil du Trésor lui

established by Treasury Board in 1974 and repeated by Cabinet in 1981, is a longstanding one and many major capital projects have been approved by Treasury Board, including the "St. Laurent" modernization, in the absence of levels of service. Your Committee was not satisfied with the statement by Treasury Board officials that the number of ice-breakers needed was "obvious" and "self-evident".

Recommendations

29. Your Committee recommends that Treasury Board enforce requirements such as the specification of levels of service prior to granting approval to related capital projects and contracts.

30. Your Committee recommends that:

(a) Transport Canada respond in writing by June 28, 1991 to recommendations 13(a), 19, 22 and 26(a);

(b) the Office of the Comptroller General respond in writing by June 28, 1991 to recommendation 13(b);

(c) Transport Canada and the Office of the Comptroller General provide copies of their responses to the Auditor General on the due date; and

(d) the Auditor General assess these responses and report back to your Committee within a reasonable period.

31. Your Committee requests a Government response to recommendations 26(b) and 29 in accordance with Standing Order 109.

A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issues Nos. 41, 43 and 44, which includes this Report*) is tabled.

Respectfully submitted,

avait demandé de le faire en 1974 et le Cabinet a réitéré cette demande en 1981. Entre-temps, le Conseil du Trésor a approuvé de nombreux grands projets d'immobilisation, y compris la modernisation du St-Laurent. Le Comité n'est pas satisfait de la déclaration des représentants du Conseil du Trésor selon laquelle le nombre de brise-glace requis était «évident».

Recommandations

29. Votre Comité recommande que le Conseil du Trésor fasse respecter les exigences telles que l'établissement des niveaux de service avant d'approuver des projets d'immobilisation et des marchés.

30. Votre Comité recommande que:

a) Transports Canada réponde par écrit, d'ici le 28 juin 1991, aux recommandations 13 a), 19, 22 et 26 a);

b) le Bureau du contrôleur général réponde par écrit, d'ici le 28 juin 1991, à la recommandation 13 b);

c) Transports Canada et le Bureau du contrôleur général fassent parvenir une copie de leur réponse au Vérificateur général, à la date spécifiée; et

d) le Vérificateur général évalue les réponses susmentionnées et fasse rapport au Comité de ses conclusions dans un délai raisonnable.

31. Votre Comité demande au gouvernement de répondre aux recommandations 26 b) et 29, conformément à l'article 109 du Règlement.

Des exemplaires des Procès-verbaux et témoignages pertinents (*fascicules n^os^ 41, 43 et 44, comprenant le présent rapport*) sont déposés.

Respectueusement soumis,

Le président,

LEN HOPKINS,

Chairman.

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, APRIL 11, 1991
(61)

[*Text*]

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 11:00 o'clock a.m., this day in Room 308, West Block, the Chairman, Geoff Wilson, presiding.

Members of the Committee present: Len Hopkins, Bob Speller, Ross Stevenson and Jack Whittaker.

Acting Members present: Larry Schneider for Jean-Guy Guilbault and Ross Belsher for Geoff Wilson.

In attendance: From the Library of Parliament: Eric R. Adams and Tom Wileman, Research Officers.

The Committee commenced consideration of a Draft Report relating to the Canadian Coast Guard contained in the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1990.

It was agreed,—That the Tenth Report (as amended) be adopted.

It was agreed,—That the Government's responses to the Committee's Sixth Report (Grants and Contributions) the Seventh Report (Public Service 2000) and the Eighth Report (Ministerial Travel) be printed as appendices to this day's *Minutes of Proceedings and Evidence*. (*See Appendix "PUBL–7", "PUBL–8" and "PUBL–9"*), respectively.

At 11:25 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Nino A. Travella

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 11 AVRIL 1991
(61)

[*Traduction*]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos aujourd'hui à 11 heures, dans la salle 308 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Geoff Wilson (*président*).

Membres du Comité présents: Len Hopkins, Bob Speller, Ross Stevenson et Jack Whittaker.

Membres suppléants présents: Larry Schneider remplace Jean-Guy Guilbault; Ross Belsher remplace Geoff Wilson.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric R. Adams et Tom Wileman, attachés de recherche.

Le Comité entreprend d'étudier un projet de rapport sur la Garde côtière canadienne dont il a été question dans le rapport du Vérificateur général pour l'exercice clos le 31 mars 1990.

Il est convenu,—Que le Dixième rapport, modifié, soit adopté.

Il est convenu,—Que les réponses du gouvernement au sixième (Subventions et contributions), septième (Fonction publique 2000) et huitième (Déplacements des ministres) rapports du Comité figurent en annexe aux *Procès-verbaux et témoignages* d'aujourd'hui (*voir les appendices «PUBL–7», «PUBL–8» et «PUBL–9»*).

À 11 h 25, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Nino A. Travella

APPENDIX "PUBL-7"

Président du Conseil du Trésor

CANADA

President of the Treasury Board

Mr. Leonard D. Hopkins, M.P.
Chairman
Standing Committee on Public Accounts
House of Commons
Room 261, West Block
Ottawa, Ontario
K1A OA6

Dear Mr. Chairman:

Pursuant to Standing Order 109 of the House of Commons, I am pleased to respond on behalf of the Government to the recommendations of the Sixth Report of the Standing Committee on Public Accounts, tabled in the House of Commons on November 5, 1990.

Your report focuses on accountability for discretionary grants and makes several recommendations related to the Treasury Board policy on grants and contributions. Interim responses to these recommendations are annexed.

Although we have replied to your recommendations in some detail, some of the issues you raise require more examination. I have, therefore, asked the Secretary of the Treasury Board and the Comptroller General to undertake a review of the policy, in consultation with affected departments and agencies.

The Treasury Board policy was substantially modified almost four years ago. There has now been sufficient experience with this revised policy to permit a productive review.

One of the key issues to be addressed is whether it is feasible to develop criteria to provide further guidance on distinguishing grants from contributions. Your report endorses the Auditor General's framework including the premise that grants should be used only rarely, for payments which are "truly unconditional" and where the use of grants is "cost-effective". We would like to examine this proposal and in particular its cost implications.

Other issues to be examined in our review relate to the need for strengthening the policy to enhance accountability and control requirements as proposed by your report.

To allow time for consultation with departments and agencies and for them to consult with their major client groups, we propose to undertake the review over the course of this spring and summer. If revisions to the Treasury Board policy are required, the approval process might take a few more months. At the latest, we propose to provide a complete response to all Committee recommendations by the end of March 1992.

I am attaching a copy of this letter and the annex in the other official language for the convenience of your French-speaking colleagues.

Yours sincerely,

Gilles Loiselle

Encl.

INTERIM RESPONSES TO RECOMMENDATIONS

RECOMMENDATION--PARAGRAPH 13

Your Committee recommends that Treasury Board give consideration to revisions in the Guide on Financial Administration to ensure that criteria and procedures for verification of eligibility and entitlement are required for all grants.

INTERIM RESPONSE

The Treasury Board approves all grants and terms and conditions related to eligibility for all class grants. Class grants make up 96% of funds provided as grants.

It is not necessary to have eligibility criteria for individual grants since only the individual or group named in the Estimates may receive the grant.

It is agreed that verification procedures should be established for the great majority of grants. The Treasury Board assesses the need for and nature of criteria and verification procedures on a case-by-case basis taking into account cost-effectiveness and other factors. The need for further guidance in the policy on this point will be addressed in the study.

The study will also review terms and conditions for class grants to determine whether verification procedures have been approved in all cases where this would be appropriate and consult with granting agencies and departments to determine whether verification procedures are in place where required.

RECOMMENDATION--PARAGRAPH 19

Your Committee recommends that the Government give consideration to the following procedures in the administration of grants in departments and agencies:

(a) enhanced communication with interest groups and the public;
(b) requirement for audited financial statements;
(c) requirements for activity and financial reports together with acceptance of monitoring as criteria of eligibility;
(d) coordination of the payment of subsequent instalments with requirements for reporting and monitoring where it is cost-effective to do so; and
(e) implementation of reporting, monitoring and instalment controls on the basis of appropriate cost information.

INTERIM RESPONSE

These suggestions, with the exception of the proposal to enhance communication with interest groups, relate to verification procedures for determining continuing eligibility and entitlement. The final suggestion calls for better cost information as a basis for making decisions on verification procedures.

As indicated in our response to the paragraph 13 recommendation, the judgement as to the nature of verification procedures required is made on a case-by-case basis by the Treasury Board on the basis of departmental submissions, taking into account cost-effectiveness considerations.

Good examples of verification procedures now in place in some of the larger grant programs include:

- quarterly (NSERC--Natural Sciences and Engineering Research Council), semi-annual (SSHRC--Social Sciences and Humanities Research Council) or annual (MRC--Medical Research Council) certification by the professor or department head that students receiving scholarships and fellowships are still enroled in the program of study and are performing at the required level;
- annual or cyclical site visits by the major granting councils (NSERC, SSHRC and MRC) to verify that research projects are proceeding as planned;
- mid-term reviews for five-year operating grants (MRC);
- financial statements from universities accounting for disbursements of scholarship and fellowship funds; and
- annual audited financial statements and program reports from non-governmental organizations (CIDA -- Canadian International Development Agency).

The study will determine whether appropriate verification procedures exist for the other major grant programs and whether they could be improved.

The recommendation related to costing refers also to the perceived inadequacy of the cost information available in some granting departments and agencies. It is agreed that improvements can be made in this area. The study will focus on the quality of performance and cost information available and on ways to improve it.

With regard to the recommendation for enhanced communication with interest groups, it is certainly desirable in principle. Some granting agencies, including the three granting councils (NSERC, SSHRC and MRC), already have programs for this purpose. Whether and how this issue should be dealt with in Treasury Board policy will be examined as part of the study.

RECOMMENDATION--PARAGRAPH 22

Your Committee recommends that the Government give consideration to requiring all granting departments and agencies to submit to Parliament, in Annual Reports or Part III of the Estimates, triennial reports analyzing repeat grant funding in terms of competing demands for scarce resources, benefits to Canada and to the recipient. This requirement should be applied in a cost-effective manner to larger grants.

INTERIM RESPONSE

A considerable amount of information on grants is currently available in Annual Reports and Part IIIs. According to the Part III guidelines, departments and agencies are required to disclose the extent to which a program is meeting its objectives by reporting its past performance in relation to the goals and results it was intended to achieve. Results information should meet the following criteria:

- represent one or more key elements of the program's objective;
- be useful to Members of Parliament in assessing program performance,
- be helpful to persons outside the program in understanding its effects on targeted beneficiaries as well as on society in general; and
- be traceable to a meaningful level of resources.

Although reporting requirements are not aimed specifically at grant programs or repeat grant funding, if a grant program is "large" in relation to the total resources of the department, the above criteria would apply.

Better reporting on effectiveness in Part III of the Estimates is of major and continuing concern regardless of the means used to deliver the program. Improved accountability based on results information has been a key objective of IMAA (Increased Ministerial Authority and Accountability) over the past several years. This goal has been given added impetus in the Public Service 2000 reforms now being implemented.

As part of the study, existing requirements will be reviewed to identify opportunities for better disclosure on large grants in Part IIIs or Annual Reports.

RECOMMENDATION--PARAGRAPH 24

Your Committee recommends that the Government give consideration to ensuring that:

(a) all departments and agencies which administer grants programs establish a program evaluation function as described in Treasury Board policies;
(b) all grants programs be subject to program evaluation on a cyclical basis;
(c) sufficient resources be provided for the implementation of this recommendation.

INTERIM RESPONSE

The Treasury Board policy on program evaluation does require that departments and agencies periodically review and report on the performance of their programs based on evaluations of the program's:

- continued relevance;
- effectiveness in meeting objectives; and
- efficiency and cost-effectiveness, relative to alternative delivery approaches.

Major grant programs and major grant components of programs are subject to evaluation under this policy.

The eight departments with discretionary grants over $80 million (Veteran's Affairs, CIDA, NSERC, Indian and Northern Affairs, SSHRC, MRC, Secretary of State and Employment and Immigration Canada) all have established program evaluation functions. The quality of evaluations and the extent to which their results are used by managers are regularly assessed by the Office of the Comptroller General. These issues and the level of resources devoted to evaluation will be reviewed as part of the study.

RECOMMENDATION--PARAGRAPH 26

Your Committee recommends that the Government give consideration to requiring all granting departments and agencies to recover unused portions of grants from the recipients.

INTERIM RESPONSE

The policy states that, given the unconditional nature of a grant, there is no unexpended balance to return unless the grant is of a type that requires continuing eligibility and the recipient ceases to be eligible. This implies that, for this type of grant, there is an unexpended balance to return.

It is agreed that, for grants which require continuing eligibility, this requirement should be clearly stated in grant program literature and grant application forms. Departments should ensure that recipients remain eligible before making payments or instalments. Many granting departments and agencies do follow these practices. NSERC recovers and reassigns between $500 and $800 thousand annually and SSHRC recovers about $400 thousand.

Whether departments should be required to recover all "unused" portions of grants requires more study. There may be legal impediments to recovering "unconditional" payments in some cases. Cost-effectiveness is also a significant concern. The study will examine whether any further requirements or guidelines should be included in the policy.

RECOMMENDATION--PARAGRAPH 27

Your Committee recommends that Crown corporations which administer major grant programs, such as the Canada Council, implement recommendations in paragraphs 19, 22, 24, and 26 above.

INTERIM RESPONSE

The Canada Council is not subject to the Financial Administration Act and other Crown corporations which provide grant-like payments (including the National Capital Commission and the Canadian Mortgage and Housing Corporation) are not subject to the Treasury Board policy on grants and contributions. It would, therefore, be inappropriate for the government to respond on their behalf.

Once the Treasury Board study is complete, however, consideration will be given to conveying the results of the study to affected Crown Corporations with recommendations for implementation as appropriate.

APPENDIX "PUBL-8"

Public Service Commission of Canada
Commission de la Fonction publique du Canada

April 4, 1991

Mr. Len Hopkins, M.P.
Chairman of the Standing Committee
on Public Accounts
Room 261, West Block
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Mr. Hopkins:

Pursuant to Standing Order 109 of the House of Commons, we are pleased to forward to you the response of the Public Service Commission to the recommendations made by the Standing Committee on Public Accounts in its Seventh Report, which were as follows:

- that the Public Service Commission reduce the average amount of time needed to staff a position in the Public Service;

- that the Public Service Commission review the use of exclusion orders and ensure that term employees are allowed access to closed competitions on the same basis as indeterminate employees; and,

- that the Public Service Commission ensure that every authority delegated to departments and agencies is accompanied by appropriate and effective accountability mechanisms.

We trust that our responses will meet the purposes of your Committee. Should you require further information, we shall be pleased to provide it to you.

Yours sincerely,

R.J. Giroux
Chairman

G.H. Scott
Commissioner

G.R. Stewart
Commissioner

PUBLIC SERVICE COMMISSION RESPONSES TO THE RECOMMENDATIONS OF THE SEVENTH REPORT OF THE PUBLIC ACCOUNTS COMMITTEE

- Recommendation in paragraph 40 of the Seventh Report that the Public Service Commission reduce the average amount of time needed to staff positions in the Public Service.

RESPONSE OF THE PUBLIC SERVICE COMMISSION:

Most staffing in the federal Public Service is delegated and decentralized to and within departments.

The Public Service Commission has taken a number of measures to enhance the flexibility of managers to manage and shorten the time required to staff positions. They include:

(1) Encouragement to Deputy Heads (letter dated April 27, 1990), to subdelegate staffing authority to line managers, including the elimination of procedural restrictions and the provision of guidance on its implementation.

(2) Amendment of the Public Service Employment Regulations to provide additional staffing authorities to managers in the areas of training and career progression and shortages of qualified persons.

(3) Promulgation of the Transfer Exclusion Approval Order to provide additional flexibility to managers to use lateral movement to staff positions quickly without competition.

(4) Approval of Exclusion Approval Orders for Term Appointments Under Six Months to help managers to staff such positions expeditiously.

(5) Introduction of revised and simplified Staffing Policies and Guidelines and Selection Standards to focus on principles and judgment.

(6) Revision of training courses for managers, emphasizing their role and the value of planning, demystifying the system and promoting flexibility.

The Commission's goal regarding staffing is to ensure a flexible system which makes it possible for departments to manage their staffing time taking account of their operational plans and needs, while at the same time meeting the requirements of the Public Service Employment Act.

In 1989, 99 833 appointments were made to and within the Public Service. Of these, 52 796 were for specified periods and 24 847 were lateral transfers. A majority of these two types of appointment are actioned without a competition being held and are normally made within three to five days.

Only 37% of staffing activity in the Public Service involves internal competitions. Time analyses have shown that an internal competition might be expected to take an average of 74 calendar days, excluding down time and the time to process security clearances. Time required to staff a position is affected by such factors as the method of assessment chosen, the number of candidates, whether actions are taken sequentially or concurrently, the need to establish reasonably broad areas of competition to ensure a fair and equitable access to job opportunities in the Public Service, testing for language competency and the requirement for security clearances, in support of the government's policies in these areas. Our analysis of the time it takes to conduct a staffing action, ensuring that the provisions of the Public Service Employment Act, for example, on the need to give notice to candidates and giving notice of the right to appeal, leads us to conclude that on average, it would be difficult to complete an internal competition in less than the 74 days noted.

PUBLIC SERVICE COMMISSION RESPONSES TO THE RECOMMENDATIONS OF THE SEVENTH REPORT OF THE PUBLIC ACCOUNTS COMMITTEE

- Recommendation in paragraph 42 of the Seventh Report that the Public Service Commission review the use of exclusion orders and ensure that term employees are allowed access to internal competitions on the same basis as indeterminate employees.

RESPONSE OF THE PUBLIC SERVICE COMMISSION:

Term employees hired under the normal staffing process with the full application of the Public Service Employment Act are eligible to apply in internal competitions. In 1989, 52 796 term appointments of this type were made in the Public Service.

Of the 88 organizations (departments and agencies) forming that part of the Public Service to which appointments are made by the Public Service Commission in accordance with section 8 of the Public Service Employment Act, 80 hire term employees under the full application of the Public Service Employment Act. Only eight departments[1] have exclusion orders permitting them to hire employees for periods of less than six months in any 12-month period without consideration being given to the provisions of the Public Service Employment Act.

Term employees hired for any duration in the 80 organizations are hired under the Public Service Employment Act and are, therefore, able to apply in internal competitions. Furthermore, in the eight departments with exclusion orders, term employees hired for periods of six months or more must be hired under the Public Service Employment Act. These employees are therefore also eligible to enter internal competitions.

Appointments covered by the exclusion orders are excluded from all aspects of the Public Service Employment Act, including merit. Consequently, the legislative requirement to hire the best qualified and most competent candidate is not applied when hiring employees under these exclusion orders.

Exclusion orders for the appointment of term employees in certain departments had their genesis in the early 1980's. They were designed to facilitate the hiring of employees for periods of short duration (i.e. six months or less in a twelve-month period). The nature of the work combined with its short duration did not justify the costs associated with the full application of the Public Service Employment Act and the traditional recruitment, referral and assessment processes. It was never intended that such positions would serve

---

[1] These departments are: Agriculture Canada, National Defence, External Affairs and International Trade, Supply and Services Canada, Energy, Mines and Resources, Forestry Canada, Public Works Cañada and Transport Canada.

as points of access to a full-time continuing career in the federal Public Service. Further, the Commission does not consider it desirable or in the public interest to permit individuals who have been hired outside of the merit provisions of the Public Service Employment Act to freely compete in internal selection processes along with those to whom all the normal standards of selection and merit have been applied.

PUBLIC SERVICE COMMISSION RESPONSES TO THE RECOMMENDATIONS OF THE SEVENTH REPORT OF THE PUBLIC ACCOUNTS COMMITTEE

- Recommendation in paragraph 51 of the Seventh Report that the Public Service Commission and Treasury Board ensure that every authority delegated to departments and agencies is accompanied by appropriate and effective accountability mechanisms.

RESPONSE OF THE PUBLIC SERVICE COMMISSION:

The Public Service Commission has in place a number of accountability mechanisms related to its delegation of staffing to departments. In particular, the Commission points to the following:

- it conducts a number of formal audits in departments every year;
- it regularly produces a number of reports on how staffing is conducted under delegated authority;
- it collects and analyzes information on how exclusion orders are used in departments;
- it monitors trends and issues in its appeals and investigations functions; and
- it monitors the implementation of corrective action following allowed appeals.

The Commission agrees that more can be done and has recently been taking action to strengthen and improve its accountability framework in support of staffing. Recent actions include the following:

- the Commission has revised the instrument of delegation to clarify the nature of the authority being delegated and the conditions attached to its exercise;
- a decision has been taken to combine the audit and review functions within the Commission;
- a decision has been taken to incorporate the use of thematic audits in the activities of the Commission to review delegated staffing.

Furthermore, the Public Service Commission has plans to further strengthen this accountability framework by improving its information systems and by intervening in more timely fashion when such is warranted. The following are examples of planned initiatives:

- the Commission has recently received funding from Treasury Board to completely redevelop its information systems over the next four years, a redevelopment which will provide pertinent and timely information for a variety of purposes including improved monitoring of delegated staffing;

- in conjunction with its system redevelopment efforts, the Public Service Commission intends to improve the adequacy of its reporting requirements for departments.

Président
du Conseil du Trésor

CANADA

President
of the Treasury Board

Mr. Leonard D. Hopkins, M.P.
Chairman
Standing Committee on Public Accounts
Room 261, West Block
House of Commons
Ottawa, Ontario
KIA OA6

Dear Mr. Hopkins:

Pursuant to Standing Order 109 of the House of Commons, I am pleased to forward to you the attached Government response to recommendations of the Seventh Report of the Standing Committee on Public Accounts. I understand that the Auditor General and the Public Service Commission will be responding to you directly as agents of Parliament on recommendations addressed to them.

The recommendations put forward by the Standing Committee relate either directly or indirectly to Public Service 2000, an initiative which the Government has been vigorously pursuing. The Government's policy on reform in the Public Service is set out in the White Paper, Public Service 2000 - The Renewal of the Public Service of Canada, which I tabled in the House of Commons on December 12, 1990.

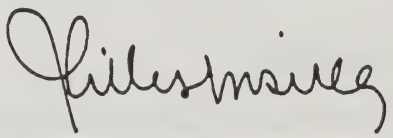
This White Paper presents a broad program of renewal which focuses on improved service to the Canadian public and increased efficiency and productivity. It incorporates a number of changes addressing many aspects of the management and

administration of the Public Service. I can assure you the Government is fully committed to the renewal and revitalization of the Public Service.

I would like to thank you and the members of the Committee for the time and effort devoted in 1990 to human resource issues and the reform of the Public Service, and for the constructive recommendations put forward in the Seventh Report. As we pursue the program of renewal outlined in the White Paper in the months and years ahead, the support and interest of the Standing Committee on Public Accounts will be most important.

I am attaching a copy of this letter and the annex in the other official language for the convenience of your French-speaking colleagues.

Yours truly,



Gilles Loiselle

Enclosure

RECOMMENDATIONS AND RESPONSES

1. *The Government give consideration to:*

(a) tabling a discussion paper prior to proceeding with the introduction of legislative amendments and/or administrative changes and that this discussion paper set out the principal conclusions and recommendations arising from Public Service 2000;

(b) referring the aforementioned discussion paper to a Special Committee of the House on Reform of the Public Service and that the Special Committee conduct a consultation process involving employees, the Public Service unions and other interested parties and report back to the House within a reasonable period; and

(c) responding to recommendations 18(a) and (b) above in writing by November 30, 1990, notwithstanding the provisions of Standing Order 109, in view of the immediacy of this matter.

Response:

On December 11, 1990 the President of the Treasury Board wrote to the Chairman of the Standing Committee on Public Accounts, informing him that the Government would shortly be issuing a White Paper on the future of the Public Service. He added that this would afford an opportunity for consultations with Public Service unions and other interested groups, following which the Government would intend to introduce legislation. He also stated that he would intend to table a motion for the Government's legislative proposals for renewal of the Public Service to be considered by a Special Committee of the House.

On December 12, 1990, the President of the Treasury Board, on behalf of the Prime Minister, tabled a White Paper, Public Service 2000 - The Renewal of the Public Service of Canada. It outlines the Government's policy on the renewal of the Public Service.

It remains the Government's intention to table legislative proposals with a Special Committee of the House, once consultations have been completed with unions and other interested groups. This consultation is underway.

2. *The Treasury Board Secretariat and the Office of the Comptroller General:*

(a) ensure that departments and agencies fully disclose expenditures on contracts which replace the work of public servants in Part III of the Estimates; and

(b) ensure that departments and agencies report the services of individuals on contract.

Response:

(a) Sound financial management requires that government programs be delivered giving due consideration to obtaining the best possible value for money from public resources. The introduction of operating budgets, announced in the White Paper, will require better cost-based information and foster greater cost-effectiveness in the management of public resources.

A costing methodology is being developed for use in decisions to replace the work of public servants with contracting-out initiatives. This methodology will lead to better reporting on the use of resources within departments and to Parliament.

Part III of the Estimates already provides information on significant changes in financial requirements, type of resources utilized and means of program delivery. The OCG will advise departments and agencies towards improved disclosure of past expenditures on contracts.

b) Considerable information on professional and special services contracting expenditures in general is already disclosed in the Public Accounts. As well, the use of personal service contracts is monitored by Government. A report simply gathering total statistics would be misleading in that such contract reporting is not predicated on whether contracted persons replace a public servant or not.

Historically, personal service contracts have been used for such purposes as providing short-term expertise not available from within, to meet short-term increased demands, to fill in for vacancies during the staffing process and for extended periods of employee absence, etc. Additionally, personal service contracts are not the only types of contracts that could replace public servants.

Such a report would also impose an additional reporting burden on departments, contrary to both the PS2000 and the Increased Ministerial Authority and Accountability (IMAA) initiatives.

3. *The Auditor General examine the cost-effectiveness of contracting-out, including its impact on morale, in future comprehensive audits of government departments and agencies.*

Response:

We are informed by the office of the Auditor General that he is forwarding a response separately.

4. *The Government give consideration to amending the legislative provisions governing the termination of Public Service employees in order to replace the appropriate provisions by an inability to perform clause.*

Response:

The Government's approach will be based on the White Paper on PS2000. It indicates that it is proposed to amend the Financial Administration Act to provide for release on grounds of incompetence, incapacity or unsatisfactory performance and to provide corresponding recourse by way of grievance and adjudication under the Public Service Staff Relations Act.

This proposal would consolidate the termination mechanisms for dealing with poor performers in one statute, clarifying the process for both managers and employees and providing for streamlining as suggested by the Auditor General. At the same time, this proposal recognizes and protects the right of employees to appropriate redress mechanisms and to independent, third-party review.

The precise wording of legislative provisions will be based on the need for a fair and comprehensible process and the protection of employees' rights.

5. *The Public Service Commission reduce the average amount of time needed to staff a position in the Public Service and that the Auditor General follow up on this matter in his next comprehensive audit of the Commission.*

Response:

We are informed the Public Service Commission is responding to this recommendation.

The Government for its part agrees that wherever possible, the length of time required to staff positions should be reduced, to contribute to the efficient and effective use of Public Service resources.

The Government supports the efforts of the Public Service Commission to help managers in forward planning, and controlling the time required to staff.

6. *The Public Service Commission review the use of exclusion orders and ensure that term employees are allowed access to internal competitions on the same basis as indeterminate employees.*

Response:

We are informed that the Public Service Commission is responding to this recommendation.

7. *The Treasury Board Secretariat complete the revision of all classification standards and ensure that these standards are reviewed on a five-year cyclical basis.*

Response:

The White Paper on Renewal of the Public Service indicates that in order to simplify processes and provide greater career opportunities and flexibility in deployments, the number of occupational groups will be reduced by about two-thirds. A single group to be known as the "General Services group" will comprise most of the groups now part of the Administrative Support and Administrative and Foreign Service categories.

Given that the first part of a new, simplified service-wide classification system will be in operation within three years, the existing five-year cyclical review of remaining classification standards is no longer required. The adequacy and effectiveness of the new standard will be reviewed on a cyclical basis.

8. *The Public Service Commission and Treasury Board ensure that every authority delegated to departments and agencies is accompanied by appropriate and effective accountability mechanisms.*

Response:

The Government agrees that there must be appropriate accountability for the exercise of authorities delegated by the Treasury Board to departments and agencies. In some cases, it is appropriate to have specific accountability requirements associated with a specific delegation instrument.

An example is Deputy Ministerial accountability for delegated classification decisions in the Management Category (up to the EX-3 level). In this case, if the annual audit assessing the quality of classification decisions determines that misclassification has occurred, the performance pay budget for the Management Category of the department concerned is correspondingly reduced.

For other authorities, more general accountability provisions would suffice.

A major thrust of the IMAA initiative has been to clarify and ensure appropriate accountability, and progress has been made since IMAA was launched in 1986. Treasury Board Secretariat will continue to work with departments to ensure that its expectations for departmental performance are clearly expressed, focused on results, and that results are achieved.

The Government would support the Public Service Commission in ensuring that authorities delegated to departments are carried out in accordance with the Public Service Employment Act. We understand the Public Service Commission will be responding directly to PAC on this issue.

9. *The Government give consideration to clarifying the roles and responsibilities of the Privy Council Office, the Public Service Commission and the Treasury Board Secretariat in relation to human resource management.*

Response:

The White Paper describes at length the functional roles of the Treasury Board, the Public Service Commission, and the Privy Council Office.

It recognizes that the human resource management function in the Public Service is shared among these organizations and line departments. The White Paper also indicates that the respective roles of the Public Service Commission and the Treasury Board need to be clarified, to achieve better accountability for the management of people.

The Government will be guided by the White Paper, which states that amendments will be proposed to the Public Service Employment Act and the Financial Administration Act. These amendments would clearly distinguish between the role of the Public Service Commission as Parliament's agent in protecting the merit principle, and the responsibility of the Government for the management of the resources made available by Parliament through the Commission for the operation of the Public Service.

The division of duties proposed would vest in the Commission the powers of recruitment, appointment to position or level, appeal and audit. The Treasury Board would be vested with the powers to set policy governing human resources management, including training and development, and allocate resources to meet the personnel needs of departments, and Deputy Heads would be vested with the necessary powers to manage departmental human resources, including deployment, subject to Treasury Board policy, and insofar as recruitment and promotion, subject to PSC delegation.

In practice, training and development as well as deployment would be supported, at the public service wide level, by the Public Service Commission on behalf of Deputy Heads or the

Treasury Board. This would be done through the Commission's Training and Development Canada or the Staffing and Career Development Branch.

The Privy Council Office will continue to provide Public Service support to the Prime Minister in the appointment of senior office holders, in order to facilitate the smooth and effective operation of the Government of Canada. It also provides support in respect to personnel and management policies that relate to the role of the Clerk as the Head of the Public Service.

APPENDIX "PUBL-9"

Président du Conseil du Trésor

CANADA

President of the Treasury Board

Mr. Leonard D. Hopkins, M.P.
Chairman
Standing Committee on Public Accounts
Room 261, West Block
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Mr. Hopkins:

I am writing, on behalf of the government, in response to recommendations 21 (a, b, c and d) of the Eighth Report of the Standing Committee on Public Accounts tabled in the House of Commons on December 4, 1990.

I would like to reaffirm that this government fully supports the Public Accounts Committee in its role of scrutinizing the spending of public funds. The government appreciates the contributions made by the Committee towards improved management practices in government. We have carefully considered the Committee's Eighth Report but find we are unable to accept its recommendations.

The government is unable to accept these recommendations because of a basic principle of the Canadian political system, which is that ministers of the Crown are accountable directly to the Members of the House of Commons and to the Canadian public. This accountability is exercised when ministers respond to Members' questions in the House or in Committees and ultimately to the public on election day. Requiring ministers to submit receipts to support travel expenditures and their subsequent audit by officials or the Auditor General would not be consistent with this principle.

The system currently in place for ministers' travel was implemented by means of a Cabinet decision in 1963 and has been acceptable to all governments since then.

The government believes that sufficient information is available to hold ministers accountable for their travel activities. In addition to the information that may be provided in the House or in Committees by ministers in response to Members' questions, the certified statements provided by ministers for reimbursement of travel expenses are available under the Access to Information Act.

To further enhance this direct accountability, the government recently undertook to provide more information on ministers' travel activities. Two new reports are currently being made available. These reports are:

1. Report on Ministerial Travel Expenses. This semi-annual report provides details of reported travel expenses which were incurred by ministers and parliamentary secretaries in travel status on behalf of a government department.

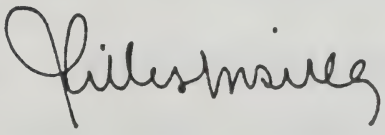
2. Use of Administrative Flight Service Challenger Aircraft. This monthly report provides details of the Governor General's, the Prime Minister's, V.I.P.s' and ministers' use of the Challenger fleet of aircraft including the purpose of the trip, the accompanying passengers and the costs.

The availability of this information clearly demonstrates this government's desire to have its ministers fully accountable for their travel activities, both to the House of Commons and to the Canadian public. What's more, they are accountable in

a manner that is consistent with the underlying principles that have long been a part of the Canadian parliamentary system.

I am attaching a copy of this letter in the other official language for the convenience of your French-speaking colleagues.

Yours truly,



Gilles Loiselle

Enclosure

APPENDICE «PUBL-7»

Président
du Conseil du Trésor

CANADA

President
of the Treasury Board

M. Leonard D. Hopkins, député
Président
Comité permanent des comptes publics
Chambre des communes
Pièce 261, édifice de l'Ouest
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Monsieur,

Je suis heureux de vous faire parvenir, conformément à l'article 109 du Règlement de la Chambre des communes, la réponse du gouvernement aux recommandations contenues dans le sixième rapport du Comité permanent des comptes publics, déposé à la Chambre des communes le 5 novembre 1990.

Ce rapport traite principalement de l'obligation de rendre compte des subventions discrétionnaires et renferme plusieurs recommandations qui touchent la politique du Conseil du Trésor sur les subventions et contributions. Vous trouverez en annexe des réponses provisoires à ces recommandations.

Bien que notre réponse soit, en général, assez détaillée, certaines des questions que vous avez soulevées nécessitent un examen plus approfondi. J'ai donc demandé au Secrétaire du Conseil du Trésor et au Contrôleur général d'examiner la politique, de concert avec les ministères et organismes concernés.

La politique du Conseil du Trésor a été remaniée en profondeur il y a presque quatre ans déjà. Nous en savons maintenant suffisamment sur l'application de cette politique révisée pour effectuer une étude qui en vaille la peine.

Un des principaux objectifs de l'étude sera de déterminer s'il est possible de fixer des critères afin de distinguer plus nettement entre les subventions et contributions. Le rapport reprend le point de vue exprimé par le Vérificateur général, selon lequel on ne devrait accorder que rarement des subventions, et seulement lorsque les paiements sont «véritablement inconditionnels» et que l'utilisation des subventions offre un bon rapport «coût/efficacité». Nous aimerions examiner de près cette proposition et en particulier ses répercussions sur les coûts.

Nous avons également l'intention d'examiner, lors de cette étude, l'opportunité de renforcer la politique afin d'accroître la responsabilisation et d'exiger de meilleurs contrôles comme le propose le rapport.

Comme il nous faudra du temps pour consulter les ministères et organismes à ce propos, et pour que ceux-ci puissent à leur tour consulter certains de leurs principaux groupes clients, nous nous proposons de faire cette étude au printemps et à l'été. S'il s'avère nécessaire de modifier la politique du Conseil du Trésor, il faudra alors quelques mois pour faire approuver les modifications. Quoi qu'il en soit, nous devrions être en mesure de fournir une réponse complète à toutes les recommandations du Comité au plus tard à la fin de mars 1992.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Gilles Loiselle

Pièce jointe

RÉPONSES PROVISOIRES AUX RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATION--PARAGRAPHE N°13

Le Comité recommande que le Conseil du Trésor envisage de réviser le Guide d'administration financière de façon à rendre obligatoires pour toutes les subventions les critères d'admissibilité et la vérification de l'admissibilité.

RÉPONSE PROVISOIRE

Le Conseil du Trésor approuve toutes les subventions ainsi que les conditions d'admissibilité à toutes subventions versées à une catégorie de bénéficiaires. Ce dernier type de subventions compte pour 96 p. 100 des sommes versées sous forme de subventions.

Des critères d'admissibilité ne sont pas nécessaires pour les subventions individuelles puisque celles-ci ne peuvent être versées qu'à la personne ou au groupe dont le nom figure dans le Budget des dépenses.

On s'attend à ce que la grande majorité des subventions soient soumises à des mécanismes de vérification. Quel que soit le type de subventions accordées, des critères d'admissibilité et des mécanismes de vérification sont établis par le Conseil du Trésor dans la mesure où l'on estime qu'il est nécessaire et rentable de le faire. Nous chercherons au cours de l'étude à déterminer s'il faut inclure d'autres directives à ce sujet dans la politique.

Nous allons également revoir, pendant l'étude, les conditions des subventions versées à une catégorie de bénéficiaires, afin de vérifier si l'on a approuvé des mécanismes de vérification dans tous les cas où on aurait dû le faire, puis consulter les ministères et organismes subventionnaires afin de déterminer si les mécanismes requis sont en place.

RECOMMANDATION--PARAGRAPHE N°19

Le Comité recommande que le gouvernement envisage d'appliquer les modalités suivantes à l'administration des subventions au sein des ministères et organismes :

a) une meilleure communication avec les groupes d'intérêt et le public;
b) l'obligation de fournir des états financiers vérifiés;
c) l'obligation de fournir des rapports financiers et d'activité, et l'acceptation préalable d'un suivi;
d) la coordination des paiements échelonnés et l'exigence de rapports et d'un suivi lorsque cela est rentable; et
e) la mise en oeuvre de contrôles relatifs aux rapports, au suivi et aux paiements échelonnés, dans l'optique d'une information appropriée sur les coûts.

RÉPONSE PROVISOIRE

Toutes ces propositions, sauf celle ayant trait à une meilleure communication avec les groupes d'intérêt, se rapportent à la prise de mesures pour vérifier si un bénéficiaire est toujours admissible à une subvention. La dernière proposition a pour objet d'améliorer l'information sur les coûts afin de faciliter la prise de décisions sur les mécanismes de vérification.

Comme l'indique la réponse provisoire à la recommandation du paragraphe n° 13, la nature des mécanismes de vérification de l'admissibilité à chaque subvention est déterminée par le Conseil du Trésor d'après les renseignements contenus dans les présentations des ministères, compte tenu de la rentabilité de tels mécanismes.

Voici quelques bons exemples de mécanismes de vérification utilisés pour certains des programmes de subventions les plus importants :

. l'attestation trimestrielle (CRSNG -- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie), semestrielle (CRSH -- Conseil de recherches en sciences humaines) ou annuelle (CRM -- Conseil de recherches médicales) du professeur ou du chef du département, qui permet de vérifier si les étudiants titulaires d'une bourse de recherche ou d'études sont toujours inscrits au programme d'études et fournissent le rendement requis;

- les visites sur place effectuées annuellement ou périodiquement par les principaux conseils subventionnaires (CRSNG, CRSH, et MRC), qui permettent de vérifier si les projets de recherche se déroulent comme prévu;
- un réexamen à mi-période, dans le cas des subventions de fonctionnement quinquennales (CRM);
- les états financiers que fournissent les universités pour rendre compte des sommes versées au titre des bourses de recherche ou d'études;
- les états financiers vérifiés et rapports annuels sur les programmes, fournis par les organisations non gouvernementales (ACDI -- Agence canadienne de développement international).

L'étude permettra de déterminer s'il existe des mécanismes de vérification appropriés pour les autres principaux programmes de subventions et, le cas échéant, s'il est possible de les améliorer.

Quant à la recommandation ayant trait à l'établissement des coûts, elle découle du manque apparent de renseignements sur les coûts dans certains ministères et organismes subventionnaires. On a donc l'intention de se pencher sur cette question au cours de l'étude, en vue de trouver, comme convenu, des moyens d'améliorer l'information sur la performance et les coûts.

En ce qui concerne la recommandation portant sur une meilleure communication avec les groupes d'intérêt, il serait certainement souhaitable de l'appliquer en principe. Les trois conseils subventionnaires (CRSNG, CRSH et CRM) ont déjà mis sur pied des programmes à cette fin. On tentera de déterminer, dans le cadre de l'étude, s'il y a lieu d'apporter des précisions à ce sujet dans sa politique.

RECOMMANDATION--PARAGRAPHE N° 22

Le Comité recommande que le gouvernement envisage de demander à tous les ministères et organismes subventionnaires de soumettre au Parlement, dans le cadre de leurs rapports annuels ou dans la Partie III du Budget des dépenses, des rapports triennaux sur les subventions renouvelables, sous l'angle de la multiplicité des demandes face à la rareté des ressources ainsi que des avantages pour le Canada et pour le bénéficiaire. Cette exigence devrait s'appliquer aux subventions importantes dans une optique de rentabilité.

RÉPONSE PROVISOIRE

Les rapports annuels et la Partie III du Budget des dépenses renferment déjà un nombre considérable de renseignements sur les subventions. Conformément aux lignes directrices concernant la préparation de la Partie III, les ministères et organismes doivent indiquer dans quelle mesure les objectifs du programme sont atteints et, à cette fin, faire état du rendement antérieur du programme par rapport aux objectifs fixés et aux résultats escomptés. Les données sur les résultats doivent, dans la mesure du possible,

- correspondre à un ou plusieurs éléments clés de l'objectif du programme;
- permettre aux députés d'évaluer l'efficacité du programme;
- aider les non-initiés à comprendre les répercussions du programme sur les bénéficiaires visés ainsi que sur la société en général;
- pouvoir être rattachées à une quantité appréciable de ressources.

Bien que les programmes de subventions et les subventions renouvelables ne soient pas visés expressément par ces exigences, les critères précités s'appliquent à tous les programmes de subventions qui représentent une partie importante des ressources totales du ministère.

L'amélioration des renseignements sur l'efficacité présentés dans la Partie III du Budget des dépenses demeure une préoccupation constante, et ce, peu importe les moyens utilisés pour exécuter le programme. L'un des principaux objectifs du régime d'APRM (Accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels), établi il y a quelques années, est justement d'accroître l'obligation de rendre compte en fournissant de meilleurs renseignements sur les résultats. Les réformes amorcées dans le cadre de l'initiative Fonction publique 2000 ont également fait ressortir l'importance de cet objectif.

Au cours de l'étude, on passera en revue les exigences actuelles afin de déterminer s'il est possible de communiquer des renseignements plus complets sur les subventions importantes dans la Partie III ou dans les rapports annuels.

RECOMMANDATION--PARAGRAPHE N° 24

Le Comité recommande que le gouvernement envisage d'exiger que :

a) **tous les ministères et organismes qui administrent des programmes de subventions établissent un service d'évaluation conforme aux directives du Conseil du Trésor;**
b) **tous les programmes de subventions soient assujettis à une évaluation à intervalles réguliers;**
c) **des ressources suffisantes soient consacrées à la mise en oeuvre de cette recommandation.**

RÉPONSE PROVISOIRE

Conformément à la politique du Conseil du Trésor sur l'évaluation des programmes, il incombe aux ministères et organismes d'examiner périodiquement le rendement de leurs programmes et d'en faire rapport. Cet examen se fonde sur l'évaluation :

- de la pertinence des programmes;
- de l'efficacité des programmes en regard des objectifs fixés;
- de l'efficience et de la rentabilité des programmes, par rapport à d'autres façons de procéder.

Les principaux programmes de subventions et les programmes dont une partie importante des ressources sont consacrées à l'octroi de subventions sont visés par cette politique.

Les huit ministères qui accordent des subventions discrétionnaires de plus de 80 millions de dollars (Anciens combattants, ACDI, CRSNG, Affaires indiennes et du Nord Canadien, CRSH, CRM, Secrétariat d'État et Emploi et Immigration Canada) ont tous établis un service d'évaluation de programmes. Le Bureau du Contrôleur général vérifie périodiquement la qualité des évaluations et l'utilisation des résultats par les gestionnaires d'évaluation de programmes. Ces questions et le niveau de ressources consacré à l'évaluation seront examinés dans le cadre de l'étude.

RECOMMANDATION--PARAGRAPHE N° 26

Le Comité recommande que le gouvernement envisage de demander à tous les ministères et organismes subventionnaires de récupérer auprès des bénéficiaires les soldes non dépensés des subventions.

RÉPONSE PROVISOIRE

La politique stipule que, étant donné que les subventions ne sont pas assorties de conditions, les soldes non dépensés n'ont pas à être retournés à moins qu'il ne s'agisse d'une subvention à laquelle il faut être continuellement admissible et que le bénéficiaire cesse d'y être admissible. En conséquence, dès que le bénéficiaire cesse d'être admissible, le solde non dépensé est retourné au ministère ou organisme subventionnaire.

En ce qui concerne ce dernier type de subventions, on reconnaît que cette exigence devrait apparaître dans la documentation accompagnant les programmes de subventions et sur les formules de demande de subvention. Les ministères devraient vérifier l'admissibilité des bénéficiaires avant d'effectuer des paiements ou des versements. De nombreux ministères et organismes subventionnaires le font déjà, comme le CRSNG, qui recouvre annuellement entre 500 mille et 800 mille dollars, et le CRSH, qui récupère près de 400 mille dollars chaque année.

Le recouvrement obligatoire par les ministères de la partie «non utilisée» des subventions est une question qu'il faudra étudier plus en profondeur. Il est possible que certaines dispositions législatives empêchent le recouvrement de paiements dits «inconditionnels» dans certains cas. La rentabilité est également un facteur dont il faut tenir compte. L'opportunité d'ajouter à la politique des exigences ou des lignes directrices supplémentaires à ce sujet sera examinée dans le cadre de l'étude proposée.

RECOMMANDATION--PARAGRAPHE N° 27

Le Comité recommande que les sociétés d'État qui administrent d'importants programmes de subventions, comme le Conseil des Arts du Canada, mettent en oeuvre les recommandations des paragraphes 19, 22, 24, et 26 qui précèdent.

RÉPONSE PROVISOIRE

Le Conseil des Arts du Canada n'est pas assujetti à la Loi sur la gestion des finances publiques, et d'autres sociétés d'État offrant des sommes apparentées à des subventions (dont la Commission de la Capitale nationale et la Société canadienne d'hypothèques et de logement) ne sont pas assujetties à la politique du Conseil du Trésor sur les subventions et contributions. Il serait donc malvenu pour le gouvernement de répondre en leur nom.

Une fois terminée l'étude du Conseil du Trésor, nous envisagerons la possibilité d'en communiquer les résultats et, s'il y a lieu, les recommandations aux sociétés d'État concernées.

APPENDICE «PUBL-8»

Public Service Commission of Canada / Commission de la Fonction publique du Canada

Le 4 avril 1991

Monsieur Len Hopkins, député
Président
Comité permanent des Comptes publics
Pièce 261, édifice de l'Ouest
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur le Président,

Conformément à l'article 109 du Règlement de la Chambre des communes, nous vous transmettons la réponse de la Commission de la fonction publique aux recommandations qui lui avaient été adressées par le Comité permanent des Comptes publics dans son Septième rapport, lesquelles se lisaient comme suit:

- que la Commission réduise le délai moyen requis pour combler un poste dans la fonction publique;

- que la Commission examine l'utilisation qui est faite des décrets d'exemption et s'assure que les fonctionnaires occupant des postes de durée déterminée aient la possibilité de participer à des concours internes selon les mêmes critères que ceux occupant des postes de durée indéterminée; et

- que la Commission fasse en sorte que chaque pouvoir délégué aux ministères et organismes soit accompagné de mécanismes de responsabilisation appropriés et efficaces.

Nous espérons que nos réponses satisferont votre comité. Si des renseignements additionnels vous étaient nécessaires, il nous fera plaisir de vous les fournir.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de nos sentiments distingués.

Le Président, Le Commissaire, La Commissaire,

R.J. Giroux G.H. Scott G.R. Stewart

RÉPONSE DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE AUX RECOMMANDATIONS DU SEPTIÈME RAPPORT DU COMITÉ DES COMPTES PUBLICS

- Le paragraphe 40 du septième rapport recommande que la Commission de la fonction publique réduise le temps moyen qu'elle doit consacrer à la dotation des postes dans l'administration fédérale.

RÉPONSE DE LA COMMISSION

La plupart des activités de dotation au sein de l'administration fédérale ont été décentralisées pour être confiées aux ministères.

La Commission a pris un certain nombre de mesures pour donner aux cadres plus de souplesse pour gérer et raccourcir la période nécessaire à la dotation des postes. À savoir:

1) Encouragement adressé aux administrateurs généraux (lettre du 27 avril 1990) afin qu'ils subdélèguent des pouvoirs de dotation aux cadres axiaux, accompagnés de la suppresssion des restrictions imposées sur la façon de procéder et de la formulation de lignes directrices sur la mise en oeuvre.

2) Modification du Règlement sur l'emploi dans la fonction publique afin d'accorder aux cadres des pouvoirs supplémentaires dans les domaines de la formation, de l'avancement professionnel et de la pénurie de personnes compétentes.

3) Promulgation du Décret d'exemption concernant les mutations afin de donner aux cadres plus de souplesse dans l'utilisation des mutations latérales pour doter rapidement des postes sans concours.

4) Approbation des décrets approuvant l'exemption de personnes employées pour moins de six mois afin d'aider les cadres à doter ces postes promptement.

5) Adoption de normes de sélection, de politiques et de lignes directrices révisées et simplifiées en matière de dotation, mettant l'accent sur les principes et le jugement.

6) Révision des cours de formation à l'intention des cadres, afin d'insister sur leur rôle et l'importance de la planification, de démystifier le système et de promouvoir la souplesse.

La Commission s'est fixée comme objectif d'assurer un régime souple qui permette aux ministères de gérer le temps qu'ils consacrent à la dotation en fonction de leurs plans et de leurs besoins de fonctionnement, tout en respectant les dispositions de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

En 1989, 99 833 personnes sont devenues fonctionnaires ou ont été nommées au sein de l'administration publique. De ce nombre, on relevait 52 796 nominations pour des périodes déterminées et 24 847 mutations latérales. La plupart de ces deux types de nomination se font sans concours et prennent de trois à cinq jours.

Seulement 37 p. 100 de l'activité de dotation au sein de l'administration publique fait appel aux concours internes. Les analyses des temps effectuées ont révélé qu'il peut falloir 74 jours de calendrier en moyenne pour mener un concours interne, sans compter les temps d'arrêt et la période nécessaire pour obtenir les autorisations de sécurité. Le délai nécessaire pour doter un poste varie en fonction de divers facteurs tels que la méthode d'évaluation choisie, le nombre de candidats, les mesures prises les unes à la suite des autres ou en même temps, l'obligation d'établir une zone de concours assez vaste pour assurer à tous un accès juste et équitable aux possibilités d'emploi dans l'administration publique, les examens pour déterminer la compétence linguistique et la nécessité d'obtenir les autorisations de sécurité conformément aux politiques du gouvernement dans ce domaine. Nos analyses du temps qu'il faut pour mener à terme une mesure de dotation, tout en respectant les dispositions de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique sur, par exemple, le délai pour dûment annoncer les postes à pourvoir, et le délai pour permettre aux candidats de se prévaloir de leur droit d'appel, nous amènent à conclure qu'il serait difficile de terminer un concours interne en moins des 74 jours susmentionnés.

RÉPONSE DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE AUX RECOMMANDATIONS DU SEPTIÈME RAPPORT DU COMITÉ DES COMPTES PUBLICS

- Le paragraphe 42 du septième rapport recommande que la Commission de la fonction publique revoit l'utilisation des décrets d'exemption et s'assure que les employés engagés pour une période déterminée aient accès aux concours internes au même titre que ceux engagés pour une période indéterminée.

RÉPONSE DE LA COMMISSION

Les employés engagés pour une période déterminée dans le cadre de l'activité normale de dotation et en application de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique sont admissibles à se présenter aux concours internes. En 1989, 52 796 personnes ont ainsi été recrutées au sein de l'administration publique.

Des 88 organismes - ministères et agences - qui composent l'administration publique et dont les employés sont nommés par la Commission en vertu de l'article 8 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, 80 engagent des personnes pour une période déterminée en application de ladite Loi. Seuls 8 ministères[1] bénéficient de décrets d'exemption qui les autorisent à embaucher des employés pour moins de six mois, au cours de toute période de 12 mois, nonobstant les dispositions de la Loi.

Quelle que soit la durée de leur emploi au sein de l'un des 80 organismes, les personnes engagées pour une période déterminée le sont en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et, par conséquent, peuvent se présenter aux concours internes. De plus, les employés engagés pour six mois ou pour une période plus longue par un des 8 ministères détenant des décrets d'exemption doivent l'être en vertu de la Loi. C'est pourquoi ils sont également admissibles aux concours internes.

Les nominations visées par les décrets d'exemption échappent à toutes les dispositions de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, dont celles sur le mérite. Par conséquent, l'obligation prévue dans la Loi d'engager la personne la plus compétente et la mieux qualifiée ne s'applique pas aux méthodes d'embauche en vue de nominations en vertu de ces décrets.

---

[1] Il s'agit d'Agriculture Canada, de la Défense nationale, des Affaires extérieures et Commerce extérieur, d'Approvisionnements et Services Canada, d'Énergie, Mines et Ressources, de Forêts Canada, de Travaux publics Canada et de Transports Canada.

L'origine des décrets d'exemption en vue de permettre à certains ministères de nommer des employés pour des périodes déterminées remonte au début des années 1980. Ces décrets visaient à faciliter l'embauche de personnes pour des périodes précises de courte durée (six mois ou moins au cours d'une période de 12 mois). La nature du travail, ainsi que sa durée, ne permettaient pas de justifier les frais qu'entraineraient l'application de la Loi et le recours aux méthodes traditionnelles de recrutement, de présentation et d'évaluation des candidats. Jamais de tels postes n'ont été voulus comme des moyens d'accéder à une carrière permanente au sein de l'administration publique fédérale. Qui plus est, la Commission n'estime pas souhaitable ni dans l'intérêt public de permettre à des personnes qui ont été embauchées sans tenir compte des dispositions de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique en matière de mérite de se présenter librement aux concours de sélection interne aux côtés de ceux et celles qui sont assujettis aux normes habituelles de sélection et au principe du mérite.

RÉPONSE DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE AUX RECOMMANDATIONS DU SEPTIÈME RAPPORT DU COMITÉ DES COMPTES PUBLICS

- Le paragraphe 51 du septième rapport recommande que la Commission de la fonction publique et le Conseil du Trésor s'assurent que tous les pouvoirs délégués aux ministères et organismes comportent des mécanismes pertinents et efficaces en matière de responsabilisation.

RÉPONSE DE LA COMMISSION

La Commission a déjà mis en place un certain nombre de mécanismes en matière de responsabilisation des ministères auxquels elle délègue des pouvoirs de dotation. Elle s'occupe notamment de:

- mener, tous les ans, un certain nombre de vérifications dans les ministères;
- publier un certain nombre de rapports sur la façon de doter des postes au moyen de pouvoirs délégués;
- rassembler et d'analyser les renseignements sur l'utilisation des décrets d'exemption dans les ministères;
- surveiller les tendances et les grands dossiers dans ses activités d'enquête et d'appel;
- contrôler la mise en oeuvre des mesures correctrices suite aux appels accueillis.

La Commission reconnait qu'elle peut faire davantage et a pris dernièrement des mesures pour renforcer et améliorer le cadre de responsabilisation à l'appui de l'activité de dotation. Voici quelques-unes des mesures adoptées récemment:

- la révision des instruments de délégation de pouvoirs pour rendre plus clairs la nature des pouvoirs délégués et les conditions qui s'y rattachent;
- la décision de fusionner les activités de vérification et de revue au sein de la Commission;
- la décision d'intégrer l'emploi d'études thématiques dans les activités de la Commission portant sur l'examen des pouvoirs délégués.

De plus, la Commission envisage de consolider davantage le cadre de responsabilisation en ayant recours à des systèmes d'information améliorés et à des interventions plus efficaces et opportunes lorsque la situation le justifie. Voici quelques exemples de mesures envisagées:

- la Commission vient d'obtenir du Conseil du Trésor des fonds pour refaire complètement ses systèmes d'information au cours des quatre prochaines années; ainsi, elle disposera de renseignements à jour et pertinents à toutes sortes de fins, dont un contrôle amélioré des pouvoirs délégués de dotation;

- en même temps qu'elle repensera ses systèmes, la Commission examinera ses besoins en matière de rapports qu'elle exige des ministères pour déterminer s'ils peuvent être améliorés.

Président du Conseil du Trésor

CANADA

President of the Treasury Board

M. Leonard D. Hopkins, député
Président
Comité permanent des comptes publics
Chambre des communes
Pièce 261, édifice de l'Ouest
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Monsieur,

En application de l'article 109 du Règlement de la Chambre des communes, je vous fais parvenir la réponse du gouvernement aux recommandations du septième rapport du Comité permanent des comptes publics. Je crois savoir que le vérificateur général et la Commission de la fonction publique, en leur qualité d'agents du Parlement, vous feront parvenir directement leurs réponses aux recommandations qui les touchent.

Les recommandations formulées par le Comité permanent portent directement ou indirectement sur Fonction publique 2000, une initiative que le gouvernement poursuit activement. La politique du gouvernement en matière de réforme de la fonction publique figure dans le livre blanc, Fonction publique 2000 - Le renouvellement de la fonction publique du Canada, que j'ai déposé à la Chambre des communes le 12 décembre 1990.

Ce livre blanc propose un programme général de renouvellement qui met l'accent sur l'amélioration du service aux Canadiens et sur l'accroissement de la productivité et de l'efficience. Il comporte un certain nombre de changements relatifs à la gestion et à l'administration de la fonction publique. Je puis vous assurer que le gouvernement s'engage entièrement à renouveler et à revitaliser la fonction publique.

J'aimerais vous remercier, et remercier les membres du Comité, du temps et des efforts que vous avez consacrés en 1990 aux questions relatives aux

ressources humaines et à la réforme de la fonction publique, ainsi que des recommandations constructives que vous avez formulées dans votre septième rapport. À mesure que nous appliquerons le programme de renouvellement décrit dans le livre blanc dans les mois et les années à venir, nous continuerons d'accorder une importance capitale à l'appui et à l'intérêt que le Comité des comptes publics manifeste à la question.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Gilles Loiselle

Pièce jointe

RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES

1. *Que le gouvernement envisage de:*

a) déposer un document de travail avant de présenter des modifications législatives et/ou administratives, lequel document renfermerait les principales conclusions et recommandations issues de Fonction publique 2000, et

b) renvoyer le document mentionné ci-dessus à un comité spécial de la Chambre sur la réforme de la fonction publique et que ce comité procède à des consultations auprès des employés, des syndicats de la fonction publique et d'autres parties intéressées et fasse rapport à la Chambre dans un délai raisonnable, et

c) donner suite par écrit aux recommandations 18 a) et b) ci-dessus avant le 30 novembre 1990, nonobstant les dispositions de l'article 109 du Règlement, en raison de l'urgence de la question.

Réponse:

Le 11 décembre 1990, le président du Conseil du Trésor envoyait au président du Comité permanent des comptes publics une lettre l'informant du dépôt imminent d'un livre blanc sur l'avenir de la fonction publique. Il déclare que ce livre blanc ouvrira la porte aux consultations avec les syndicats de la fonction publique et les autres parties intéressées, après lesquelles le gouvernement déposera les textes de loi. Il ajoute qu'il entend déposer une motion relative à l'examen, par un comité spécial de la Chambre, des propositions législatives du gouvernement concernant le renouvellement de la fonction publique.

Le 12 décembre 1990, le président du Conseil du Trésor déposait à la Chambre des communes, au nom du Premier ministre, un livre blanc intitulé Fonction publique 2000 - Le renouvellement de la fonction publique du Canada. Ce document est un énoncé de principe du gouvernement concernant le renouvellement de la fonction publique.

Le gouvernement entend toujours renvoyer à un comité spécial de la Chambre toute disposition législative issue de FP2000 lorsqu'auront pris fin les consultations des syndicats et des autres parties intéressées. Ces consultations se poursuivent actuellement.

2. *Votre Comité recommande que le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du contrôleur général:*

a) s'assurent que les ministères et organismes divulguent intégralement dans la partie III du Budget des dépenses les dépenses qu'ils consacrent à des contrats servant à remplacer le travail de fonctionnaires, et

b) s'assurent que les ministères et organismes font rapport au sujet des services des personnes embauchées à contrat.

Réponse:

a) Les saines pratiques de gestion financière exigent que les programmes gouvernementaux soient offerts de façon à optimaliser les ressources publiques. Pour donner suite à l'adoption des budgets de fonctionnement, annoncée dans le livre blanc, il faudra obtenir de meilleurs renseignements sur les coûts et rentabiliser davantage la gestion des ressources publiques.

Une méthode d'établissement des coûts est présentement élaborée et pourra être appliquée chaque fois qu'une décision s'impose à l'égard du remplacement du travail de fonctionnaires par des travaux en sous-traitance. Ainsi, de meilleurs rapports sur l'utilisation des ressources seront fournis au sein des ministères et au Parlement.

La partie III du Budget des dépenses donne déjà des renseignements sur les changements importants survenus au titre des besoins financiers, du genre de ressources utilisées et des moyens de prestation des programmes. Le BCG demandera aux ministères et organismes de divulguer davantage de renseignements sur leurs dépenses antérieures pour des marchés.

b) Les comptes publics présentent déjà beaucoup de renseignements sur les dépenses générales pour des marchés de services professionnels et spéciaux. Par ailleurs, le gouvernement surveille l'utilisation des contrats de services personnels. Toutefois, un rapport qui présenterait des statistiques totales pourrait être trompeur, car les rapports sur ces contrats n'indiquent pas si les personnes embauchées à contrat remplacent des fonctionnaires.

De plus, les contrats de services personnels ne sont pas les seuls genres de contrats qui pourraient remplacer les fonctionnaires. De plus, ils ont été utilisés à des fins telles que la prestation à court terme d'expertise non disponible à l'interne, pour faire face à une charge de travail accrue à court terme, pour combler des postes vacants pendant le processus de dotation et pendant des absences prolongées d'employés.

Un tel rapport ajouterait à la charge des ministères, ce qui est contraire à l'esprit de FP2000 et de l'Accroissement des pouvoirs et responsabilités ministériels (APRM).

3. *Votre Comité recommande que le vérificateur général étudie le ratio coût-efficacité de la sous-traitance, y compris ses répercussions sur le moral des employés, dans le cadre des futures vérifications intégrées des ministères et organismes du gouvernement.*

Réponse:

Le Bureau du vérificateur général nous a informés qu'il vous transmettrait une réponse distincte à ce sujet.

4. *Votre Comité recommande que le gouvernement envisage d'apporter des modifications à la législation régissant le congédiement des employés de la fonction publique afin de remplacer les dispositions pertinentes par une clause relative à l'incapacité de fournir un bon rendement.*

Réponse:

Le gouvernement adoptera une approche s'inspirant du livre blanc, lequel propose de modifier la Loi sur la gestion des finances publiques afin de prévoir le renvoi pour des motifs d'incompétence, d'incapacité ou de rendement insatisfaisant, et les recours correspondants aux processus de grief et d'arbitrage en vertu de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique.

En vertu de cette proposition, les mécanismes de cessation d'emploi à l'égard des employés ayant un rendement inférieur à la norme seraient groupés dans une seule loi. Elle précise le processus pour les gestionnaires et les employés et prévoit la rationalisation que préconise le vérificateur général. Par ailleurs, elle reconnaît et protège le droit des employés aux recours appropriés et à un examen indépendant par un tiers.

Le libellé des dispositions législatives tiendra compte de la nécessité de mettre en oeuvre un processus équitable et compréhensible et de protéger les droits des employés.

5. *Votre Comité recommande que la Commission de la fonction publique réduise le délai moyen requis pour combler un poste dans la fonction publique et que le vérificateur général fasse un suivi à cet égard lors de sa prochaine vérification intégrée de la Commission.*

Réponse:

Nos avons été informés que la Commission de la fonction publique répondra à cette recommandation.

Par ailleurs, le gouvernement convient que, dans la mesure du possible, le délai requis pour combler des postes doit être réduit afin d'utiliser de façon efficace et efficiente les ressources de la fonction publique.

Le gouvernement appuie les efforts déployés par la Commission de la fonction publique pour aider les gestionnaires à faire la planification préliminaire et réduire le temps nécessaire à la dotation.

6. *Votre Comité recommande que la Commission de la fonction publique examine l'utilisation qui est faite des décrets d'exclusion et s'assure que les employés occupant des postes de durée déterminée aient la possibilité de participer à des concours internes selon les mêmes critères que les employés occupant des postes de durée indéterminée.*

Réponse:

La Commission de la fonction publique répondra directement à cette recommandation.

7. *Votre Comité recommande que le Secrétariat du Conseil du Trésor termine la révision de toutes les normes de classification et fasse en sorte que ces normes soient examinées selon un cycle de cinq ans.*

Réponse:

Le livre blanc sur le renouvellement de la fonction publique précise que, afin de simplifier les processus et d'assurer de plus grandes possibilités de carrière et de souplesse dans les déploiements, le gouvernement réduira des deux tiers environ le nombre de groupes professionnels. Un groupe unique, qui sera connu sous le nom de «Groupe des

services généraux - GE», sera constitué de la plupart des groupes qui font actuellement partie des catégories du soutien administratif et de l'administration et du service extérieur.

Puisque la première partie du nouveau système simplifié de classification dans la fonction publique sera en vigueur d'ici trois ans, l'examen actuel selon un cycle de cinq ans des normes de classification qui restent ne s'impose plus. Le caractère satisfaisant et l'efficacité de la nouvelle norme feront l'objet d'examens cycliques.

8. *Votre Comité recommande que la Commission de la fonction publique et le Conseil du Trésor fassent en sorte que chaque pouvoir délégué aux ministères et organismes soit accompagné de mécanismes appropriés et efficaces au titre de l'obligation de rendre compte.*

Réponse:

Le gouvernement convient que les pouvoirs que le Conseil du Trésor délègue aux ministères et organismes doivent être assortis de mécanismes appropriés au titre de l'obligation de rendre compte. Dans certains cas, des exigences particulières en matière de responsabilité doivent viser des instruments particuliers de délégation.

Citons à titre d'exemple la responsabilité des sous-ministres en matière de délégation des décisions relatives à la classification dans la catégorie de la gestion (jusqu'au niveau EX-3). Si, par suite de la vérification annuelle de la qualité des décisions de classification, on constate que des erreurs sont survenues dans la classification, le budget de rémunération au rendement de la catégorie de la gestion du ministère visé sera réduit proportionnellement.

Dans d'autres cas, des dispositions générales relatives à la responsabilité suffiront.

L'initiative de l'APRM a principalement porté sur la clarification de la responsabilité et l'existence de mécanismes appropriés à cette fin. Des progrès ont été réalisés depuis le lancement de cette initiative en 1986. Le Conseil du Trésor continuera à travailler de concert avec les ministères pour faire en sorte que ses attentes relatives au rendement des ministères soient bien formulées, soient axées sur les résultats et que les résultats sont effectivement atteints.

Le gouvernement aiderait la Commission de la fonction publique à assurer que les pouvoirs délégués aux ministères sont exercés conformément à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Nous croyons savoir que la Commission répondra directement au CCP à ce sujet.

9. *Votre Comité recommande que le gouvernement envisage la possibilité de préciser les rôles et responsabilités du Bureau du Conseil privé, de la Commission de la fonction publique et du Secrétariat du Conseil du Trésor en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines.*

Réponse:

Le livre blanc décrit en détail les rôles fonctionnels du Conseil du Trésor, de la Commission de la fonction publique et du Bureau du Conseil privé.

Le livre blanc reconnaît que les trois organismes et les ministères d'exécution se partagent la fonction de gestion des ressources humaines. Il précise qu'il faut mieux définir les rôles respectifs de la Commission de la fonction publique et du Conseil du Trésor, afin d'accroître l'obligation de rendre compte dans la gestion des ressources humaines.

Le livre blanc indique que des modifications seront proposées à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et à la Loi sur la gestion des finances publiques. Ils établiront clairement la distinction entre le rôle de la Commission de la fonction publique en tant qu'agent du Parlement chargé de protéger le principe du mérite, et la responsabilité du gouvernement en matière de gestion des ressources mises à sa disposition par le Parlement par l'intermédiaire de la Commission pour assurer le fonctionnement de la fonction publique.

En vertu de la répartition proposée des fonctions, la Commission de la fonction publique (CFP) serait investie des pouvoirs de recruter, de nommer à un poste ou à un niveau, d'entendre des appels et faire des vérifications. Le Conseil du Trésor serait investi des pouvoirs d'établir des politiques régissant la gestion des ressources humaines, y compris la formation et le perfectionnement, et d'affecter les ressources pour répondre aux besoins en personnel des ministères. Les administrateurs généraux seraient investis des pouvoirs nécessaires pour gérer les ressources humaines de leur ministère, y compris le déploiement, sous réserve des politiques du Conseil du Trésor, et dans le cas du recrutement et des promotions, sous réserve des pouvoirs délégués par la CFP.

Dans les faits, la formation, le perfectionnement et le déploiement seraient appuyés, dans toute la fonction publique, par le Commission de la fonction publique, au nom des administrateurs généraux et du Conseil du Trésor. Cet appui serait assuré par l'entremise de Formation et perfectionnement Canada ou de la Direction générale de la dotation et du perfectionnement professionnel, deux entités relevant de la Commission.

Le Bureau du Conseil privé continuera à offrir au Premier ministre son soutien à l'égard de la nomination des titulaires supérieurs de charges publiques afin que l'appareil administratif du Canada fonctionne avec toute l'efficacité voulue.

Le Bureau dispense aussi un soutien à l'égard des politiques touchant le personnel et la gestion et liées au rôle du greffier dans ses fonctions de premier fonctionnaire de l'État.

APPENDICE «PUBL-9»

Président du Conseil du Trésor

CANADA

President of the Treasury Board

M. Leonard D. Hopkins, député
Président
Comité permanent des comptes publics
Chambre des communes
Pièce 261, édifice de l'Ouest
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Monsieur,

Au nom du gouvernement, j'aimerais répondre aux recommandations 21 a), b), c) et d) du huitième rapport du Comité permanent des comptes publics déposé à la Chambre le 4 décembre 1990.

Je tiens à confirmer que notre gouvernement soutient totalement le Comité permanent des comptes publics dans l'examen des dépenses de l'État qu'il apprécie le travail qu'il fait pour améliorer les pratiques de gestion dans le gouvernement. Après avoir examiné attentivement le rapport précité, nous concluons que nous ne pouvons pas accepter les recommandations qui y sont contenues.

Le gouvernement ne peut pas accepter les recommandations à cause du principe fondamental du régime politique du Canada qui rend les ministres directement comptables auprès de la Chambre des communes et du public canadien. Ils rendent compte de leurs activités en répondant aux questions posées à la Chambre, en comités et, ultimement au public, le jour du scrutin. Le fait d'obliger les ministres à produire des reçus pour justifier leurs frais de déplacement et la vérification subséquente de ces reçus par des intervenants au sein du gouvernement ou par le vérificateur général seraient incohérents avec ce principe.

Le régime en vigueur relativement aux frais de déplacement des ministres a été institué par le Cabinet en 1963 et a été acceptable à tous les gouvernements depuis ce temps.

Le gouvernement estime que l'information qui est maintenant disponible suffit amplement pour demander des comptes aux ministres au sujet de leurs déplacements. Outre les renseignements pouvant être fournis par les ministres en réponse aux questions posées à la Chambre ou en comités, les attestations qu'ils et elles produisent pour le remboursement de leurs dépenses de voyages sont disponibles en vertu de la Loi sur l'accès à l'information.

Afin de renforcer le principe de l'obligation directe de rendre compte, le gouvernement a récemment pris des mesures pour mieux documenter les déplacements des ministres. Deux nouveaux rapports à ce sujet sont actuellement disponibles, soit :

1. Le Rapport sur les indemnités de déplacement ministériel, pulbié chaque semestre, porte sur les frais de déplacement déclarés engagés par les ministres et les secrétaires parlementaires lorsqu'ils et elles voyagent pour le compte d'un ministère.

2. Le Rapport sur l'utilisation des avions du service des vols administratifs - Challenger, publié chaque mois, fournit des précisions sur l'utilisation du parc d'avions Challenger par le gouverneur général, le Premier ministre, les personnalités et les ministres, y compris le but du voyage, la liste des autres passagers et le coût.

La disponibilité de ces informations montre bien que le gouvernement tient à ce que les ministres rendent pleinement compte de leurs déplacements tant à la Chambre des communes qu'au public canadien et, de

plus, qu'ils observent les principes de responsabilité ministérielle qui font depuis longtemps partie intégrante du régime parlementaire canadien.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Gilles Loiselle

Pièce jointe

MAIL ➤ POSTE

Canada Post Corporation/Société canadienne des postes

Postage paid | Port payé

Lettermail | **Poste-lettre**

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communications Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

CA1
XC16
-F91

Government Publications

CANADA

INDEX

STANDING COMMITTEE ON

Public Accounts

LIBRARY
OCT 19 1991
University of Toronto

HOUSE OF COMMONS

Issues 1–44 • 1989–1991 • 2nd Session • 34th Parliament

29702-1



Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from Canada Communication Group — Publishing, Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition, Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

GUIDE TO THE USER

This index is subject-based and extensively cross-referenced. Each issue is recorded by date; a list of dates may be found on the following page.

The index provides general subject analysis as well as subject breakdown under the names of Members of Parliament indicating those matters discussed by them. The numbers immediately following the entries refer to the appropriate pages indexed. The index also provides lists.

All subject entries in the index are arranged alphabetically, matters pertaining to legislation are arranged chronologically.

A typical entry may consist of a main heading followed by one or more sub-headings.

Income tax
Farmers
Capital gains

Cross-references to a first sub-heading are denoted by a long dash.

Capital gains *see* Income tax—Farmers

The most common abbreviations which could be found in the index are as follows:

1r, 2r, 3r, = first, second, third reading A = Appendix amdt. = amendment Chap = Chapter g.r. = government response M. = Motion o.q. = oral question qu. = question on the *Order Paper* R.A. = Royal Assent r.o. = return ordered S.C. = Statutes of Canada S.O. = Standing Order

Political affiliations:

BQ	Bloc Québécois
Ind	Independent
Ind Cons	Independent Conservative
L	Liberal
NDP	New Democratic Party
PC	Progressive Conservative
Ref	Reform Party of Canada

For further information contact the
Index and Reference Service — (613) 992-8976
FAX (613) 992-9417

INDEX

HOUSE OF COMMONS STANDING COMMITTEE

SECOND SESSION—THIRTY-FOURTH PARLIAMENT

DATES AND ISSUES

—1989—

April:	20th, 1.
May:	9th, 1; 11th, 2; 18th, 3; 23rd, 4; 25th, 5; 30th, 6.
June:	6th, 7; 8th, 8; 13th, 9; 20th, 10; 22nd, 26th, 11; 27th, 12.
October:	5th, 13; 12th, 14; 19th, 15; 24th, 26th, 16; 31st, 17.
November:	7th, 9th, 17; 23rd, 18.
December:	5th, 7th, 19; 12th, 20; 19th, 21.

—1990—

January:	30th, 22.
February:	1st, 22; 8th, 23.
March:	8th, 24; 13th, 25; 15th, 26; 20th, 27; 22nd, 28; 27th, 29; 29th, 30.
April:	3rd, 5th, 31; 24th, 25th, 32.
May:	2nd, 33; 29th, 34; 30th, 35.
June:	5th, 36; 6th, 37; 12th, 13th, 38.
October:	30th, 31st, 39.
November:	1st, 39; 6th, 20th, 21st, 40; 27th, 28th, 41.
December:	5th, 11th, 42; 12th, 18th, 43.

—1991—

April:	11th, 44.

Access to information *see* Auditor General; Cabinet Ministers—Travel expenses

Access to Information Act *see* Cabinet Ministers—Travel expenses

Accountants *see* External Affairs and International Trade Department—Financial management and control; Indians

Accounting *see* Accrual accounting; Cash accounting; Government departments; Grants and contributions; Public Accounts

Accounts receivable *see* Government; Income tax—Collection

Accrual accounting *see* Debt, public—Interest charges; Grants and contributions—Accounting methods; National Accounts; Public Accounts

ACOA *see* Atlantic Canada Opportunities Agency

Adams, E.R. (Library of Parliament Researcher)
References
In camera meetings, **2**:4; **11**:3; **13**:3-4; **15**:3-4; **16**:10; **17**:3; **18**:3; **19**:3; 21:7; **24**:7-8; **27**:3; **31**:3; **32**:3; **39**:3; **40**:24; **41**:3; **42**:3; **43**:13-4; **44**:9
See also Committee—Staff

Affirmative action programs *see* Public Service

Africa *see* Debts to Canada—Developing countries

Aging
Research, Social Sciences and Humanities Research Council funding, **34**:14, 18, 25

Agricultural products
Federal-provincial agreements, value-for-money audits, **6**:13

Agricultural Products Board
Surplus 1986 Ontario Grapes Program, receipts not deposited in Consolidated Revenue Fund, **4**:6

Agricultural Stabilization Board
Financial controls and records, inadequate, **4**:6

Agricultural stabilization programs
Auditor General auditing, **27**:6, 14

Agriculture Department
Animal virus laboratory, proposed, Hull, Que., **4**:22
Auditor General auditing, **13**:26
Committee report, Comptroller General Office reviewing, **2**:23
Estimates, Part III, departmental expenditure plan, accuracy, **9**:18-9
Food Production and Inspection Branch
Airline food waste, disposal, **9**:27-8
Animal and plant disease prevention and control, **9**:7
Animal health responsibility, **9**:16-9
Auditor General report, 1987-1988, **9**:4-42; **10**:4-36
Agriculture Department response, **9**:6, 8-11, 26, 36-7; **10**:5, 28
Committee briefing session, *in camera*, **6**:4
Committee draft report, *in camera* meeting, **15**:3-4
Holding, **14**:3, 5
Recommendations, **9**:6-7
Scope of audit, **9**:5-6, 28
See also Reports to House—Third

Agriculture Department—*Cont.*
Food Production and Inspection Branch—*Cont.*
Employees
Dedication, **9**:7, 11; **10**:36
Number, **9**:15-9, 25; **10**:14, 20-1, 27
Exports, inspection, certification, **9**:7
Food Safety Advisory Group, **9**:26, 40-1
Imports, controls, certification, etc.,
Evaluating trading partners controls, **9**:6
Montreal Flower Show, germs detected, **10**:18-9
Trade facilitation, controls relaxed, **10**:15-6
Inspectors
Health, factor, **9**:33-4
Shortage, **9**:15, 26-7
Training, food services, etc., **9**:6, 11, 13-4, 26; **10**:16-7
Laboratory testing
Contracting-out, **9**:25-6
Increasing, **9**:6
Manufacturing plants, inspections, **9**:14-5
Meat Hygiene Program, **9**:9-10; **10**:21-3
Employer-employee relations, workers compensation claims and grievance rates, etc., **9**:11-4
European Economic Community standards, differences, **10**:22
Industry role, grading, **9**:15
Meat imports, inspection, Nicaraguan beef, etc., **9**:20-1, 25, 37-8; **10**:4-5, 32, 34-5
Nielsen Task Force findings, **9**:27-9
Physical tests, smell, texture, etc., **9**:22-5; **10**:33-4
Public confidence in safety of food, **9**:8, 27-9, 32-3
Responsibilities, shared, other departments, provinces, private sector, **9**:10, 38-9
Risk assessment, chemical and bacterial hazards, departmental studies, targetting highest risk areas, **1**:18-9; **4**:15, 32-3; **5**:14, 22-4; **9**:6, 9-10, 31-2, 39-42; **10**:13-4, 25-32
Dairy industry, **10**:28-9
Strategy Paper on Chemical and Biological Testing, Agriculture Department providing to Committee, **10**:4
Statistical sampling, random testing, **9**:6, 33-5; **10**:22-4
Seasonal differences in disease incidences, relationship, **10**:32-3
See also Pesticides
Tripartite agreements, Auditor General auditing, **13**:10, 26; **31**:6, 8, 10
See also Animal Diseases Research Institute; Organizations appearing

Air safety hotline *see* Whistle blowing—Telephone hotline

Air services *see* Government air services

Air travel *see* External Affairs and International Trade Department—Employees

Airlines *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch

Alachlor *see* Pesticides

Alar *see* Pesticides

Alberta *see* Income tax—Corporation

Ammunition *see* National Defence Department

Anderson, Edna (PC—Simcoe Centre)
References, *in camera* meetings, **16**:10; **39**:3

Animal diseases/health *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch; Cattle

Animal Diseases Research Institute
Lethbridge, Alta., building, concerns, **4**:22

Animal virus laboratory *see* Agriculture Department

Annual financial report *see* Public Accounts

Annual reports *see* Canada Council—Publications; Canada-Nova Scotia Development Fund; Social Sciences and Humanities research Council

Annuities *see* Government annuities

Appendices
Auditor General Office, letter *re* Cabinet Ministers, travel expenses, Auditor General auditing, denial of information, **43A**:1-7
Dye, Kenneth M., Auditor General of Canada, opening statement to Committee, Auditor General Office estimates, 1989-1990, main, **13A**:1-6
Emergency Preparedness Canada, letter responding to Committee Members' questions, **24A**:1-17
Finance Department, *The Two Principal Accounting Frameworks For the Federal Government*, Public Accounts, National Accounts, **24A**:18-31; **25A**:1-8
Government responses to Reports to House
Sixth, grants and contributions, Public Accounts, 1988-1989, **44A**:1-7
Seventh, Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **44A**:8-22
Eighth, Cabinet Ministers, travel expenses, Auditor General auditing, denial of information, Auditor General report, 1988-1989, **44A**:23-5
Public Service Alliance of Canada, brief, Public Service reform, **37A**:1-40

Arbitration *see* Public Service—Collective bargaining

Architectural services *see* Public Works Department

Arctic *see* Canadian Coast Guard—Icebreaking

Arm's length relationships *see* Canada Council—Independence; Grants and contributions—Crown corporations—Granting agencies

Arnprior, Ont. *see* Emergency Preparedness Canada—Training

Art Bank *see* Canada Council

Artists
Earnings, **35**:8-9
Foreign artists visiting Canada, External Affairs and International Trade Department program, Canada Council role, **35**:13
Status of the artist report, **35**:18

Arts and culture
Goods and Services Tax, impact, Canada Council, relationship, **35**:33-5
Grants and contributions, **33**:6
See also Canada Council; Rendez-vous '87

Asbestos *see* Parliament Buildings—West Block

Atlantic Canada Opportunities Agency
Action Program, NsCD project, Nova Scotia company, diesel engines and generators, commercial viability not properly evaluated, etc., **39**:28-31
Auditor General auditing, **27**:7; **31**:8-9
See also Mineral Development Agreements

Atomic energy *see* Nuclear energy

Atomic Energy of Canada Limited
CANDU 300 power reactor program, $16.4 million asset recorded, departure from generally accepted accounting principles, **4**:6
Reactor safety symposium, **16**:12

Attest audits
Annual, **31**:9-10
See also Cabinet Ministers—Travel expenses

Attewell, Bill (PC—Markham—Whitchurch—Stouffville)
References, *in camera* meeting, **16**:10

Auditor General
Access to information
Committee studying, **17**:6
See also Auditor General—Cabinet documents; Cabinet Ministers—Travel expenses
Appearances before other bodies, subpoena powers, etc., **1**:26-9, 41-6; **2**:5-7, 9-10, 13
See also Canada-Nova Scotia Development Fund
Cabinet documents, access, Petro-Canada/Petrofina Canada Ltd. Supreme Court of Canada case, Auditor General not pursuing, **1**:15; **16**:18, 22, 24; **39**:24
Court case loss, $75,000 costs awarded, **27**:9
Role, independence, relationship to Parliament, Committee, etc., **1**:10-1, 14-5, 25-8, 30, 35-41; **2**:6-13; **17**:8-10, 15-6, 18, 20; **19**:9, 37; **27**:14-5; **31**:9-10
Bad/good news, providing, **39**:5-6, 14
Discretionary activity, audits, **31**:10, 13
Following-up taxpayers' money, **16**:24-5
Identifying problems, **16**:33-4
Investigative, **6**:31
Limitations, exceeding, **8**:11-2
Mandate, **16**:23-4
Meeting with Committee between Auditor General reports, **6**:9-10
Policy advice, providing, **39**:19
Salary, **6**:34-5
See also particular subjects

Auditor General Office
Auditor General report, 1987-1988, **13**:5-28
In camera meetings, **17**:3
Holding, **14**:3, 5; **16**:11-3
Computers, use, savings, etc., **3**:10-1, 31-3; **6**:31-2
Confidence levels, 2% reduction, **2**:20
Contracting-out, **3**:5, 14-6
Efficiency, comparison, **3**:38-9; **6**:22-4
Expenditures, **27**:7-8
Experts, hiring, **5**:22-3
Fixed price contracts of entire audits to private firms, **31**:19-21, 35
DeSouza, Henry, auditor, death, tributes, **9**:4-5, 11

Auditor General Office—*Cont.*
Efficiency, cost-effectiveness, **3**:20; 25-6; **31**:9, 20-1, 27, 33
See also Auditor General Office—Contracting-out
Employees
Auditors, costs per hour, **6**:8; **13**:15-6
Committee meetings, number attending, costs, **27**:12-4
Competitiveness with private sector, salaries, etc., **6**:10-1
Contract employees, **28**:34-5
See also Value-for-money audits
Management category, number, **6**:20
Person-years/hours worked, in-house/contract, cut-backs, usefuness of person-year statistics, etc., **3**:4, 7-13, 16-7; **6**:10, 13-7, 19, 22, 24, 26-7, 35-6; **13**:12-7; **31**:6, 23-30
Students, summer employment, **13**:21
Training, **3**:5-6, 14; **13**:20-2; **27**:9; **31**:6
See also Goods and Services Tax—Auditor General Office
Travel costs, **27**:8, 14
Tributes, **31**:6; **39**:10, 13
Wages, increase, **31**:6
Estimates
Format, Part III, departmental expenditure plan, improvement, **3**:20-1
Lapsing, **6**:28-9
1989-1990
Main, **3**:4-40; **6**:4-37
Committee examining, **1**:16
In camera meeting, **2**:4
See also Appendices—Dye
Supplementary (C), **27**:5-15
Committee examining, **25**:14-5, 25-6
1990-1991 main estimates, impact on, **27**:8
$2.3 million forecast, reduced to $1.756 million, **13**:8-10, 22; **27**:8-9
1990-1991, main, **31**:5-35
In camera meeting, **31**:3
See also Orders of Reference
Expenditures per capita, comparison with other jurisdictions, **3**:35-6
Funding increase, **3**:19-20, 37; **6**:6-7
Need for, **27**:6-8
Since 1981-1982/1989-1990, **31**:5, 32-5
Funding limitations
Government restraint program, voluntary reduction, etc., **3**:5, 7; **31**:5, 33-4
Impact, **3**:4-6, 20; **5**:19-20; **13**:7-8
See also Value-for-money audits
History, **1**:33
Office space requirements, **27**:7-8
Printing costs, **27**:9
Program evaluation, **6**:11
Workload, increase, additional Crown corporation audits, etc., **3**:4, 19-20, 22-4, 27-8, 32; **6**:5-7, 19-20; **13**:10-2; **27**:6-7; **31**:5-9, 33-5
See also Appendices; Comptroller General Office; Fraud; Goods and Services Tax; International Organization of Supreme Audit Institutions; Organizations appearing

Auditor General reports
Format
Numbering pages, providing index, **4**:31-2
Periodic reporting proposal, **6**:9

Auditor General reports—*Cont.*
Format—*Cont.*
Size, printing chapters separately, **6**:8-9
Writing style, Grade 11 level, **6**:8-9
Government responses to recommendations, **4**:23
Auditor General follow-up, **39**:17-8; **40**:39
Committee role, **39**:6-7
Urgency, lack, **39**:6-8; **41**:5
Video tape reports, **3**:28-30; **6**:32-3; **13**:27-8; **16**:14
1987-1988, **1**:11-46; **2**:5-15; **4**:4-36; **5**:4-28
Chapter 1, Matters of Special Importance and Interest, **1**:15-9; **2**:5-6
Committee consideration, continuing, **2**:14-5, agreed to, 5
See also Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch; Auditor General Office; Canada-Newfoundland Offshore Development Fund; Canada-Nova Scotia Development Fund; Energy, Mines and Resources Department—Federal-provincial contribution programs; Well-performing organizations; Whistle blowing—Telephone hotline
1988-1989, **16**:12-38
In camera meeting, **16**:10
Holding, **14**:3; **15**:3
Media reports, inaccuracy, *Globe and Mail* headline, "Federal Tax Increase Is Not Necessary, says Ken Dye", **16**:14, 28
Public meeting, holding, **15**:3; **16**:11
Tabling, **13**:7
Theme, "managing public funds in an era of restraint", **16**:14
See also Cabinet Ministers—Travel expenses; Emergency Preparedness Canada; Manufacturers' sales tax—Tax avoidance; Public Service—Reform
1989-1990, **39**:5-37
Auditor General priorities letter, **39**:36
In camera meeting, **39**:3
Media reaction, **39**:14-5
See also Canadian Coast Guard—Icebreaking; External Affairs and International Trade Department—Employees; Income tax—Collection; Public Accounts—Auditor General reservations; Transport Department
See also Auditor General—Role; Canadian Dairy Commission; Committee; Indian bands; Orders of Reference; Penitentiaries—Drummondville, Que.; Public Accounts

Audits *see particular subjects*

Australia *see* Committee—Travel; Government—Structures; New Zealand—Free trade agreement with Australia

Awards *see* Public Service—Incentive award plan

Bacterial hazards *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch

Baker, George S. (L—Gander—Grand Falls)
References, *in camera* meetings, **39**:3

Bank of Canada
Control and accountability, **16**:15

Bankruptcies
Employee wages, loss, amending Bankruptcy Act, **39**:16-7
See also Canadian Coast Guard—Icebreaking

Bankruptcy Act *see* Bankruptcies

Banks and banking
Audits, joint audits, **31**:16-7
See also Debts to Canada—Foreign governments

BC Hydro *see* Canada-Nova Scotia Development Fund

Bean, Daryl (Public Service Alliance of Canada)
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **37**:4-14, 16-21, 23-6

Beaufort Sea *see* Oil and natural gas industry

Beef *see* Agriculture—Food Production and Inspection Branch

Bellemare, Eugène (L—Carleton-Gloucester; Acting Chairman)
Agriculture Department, Food Production and Inspection Branch, Auditor General report, 1987-1988, **9**:26-7; **10**:15-6, 18, 24-6
Artists, **35**:18
Auditor General, **1**:10-1, 35, 37; **6**:31; **16**:22; **17**:9-10
Auditor General Office, **25**:25
Auditor General report, 1987-1988, **13**:5, 7
Estimates
1989-1990, main, **6**:5-9, 30-1
1990-1991, main, **31**:27-31
Auditor General reports, **6**:8-9
1987-1988, **1**:35-7; **2**:8-9; **4**:5-7; **5**:4-5, 18-20, 26-7
1988-1989, **16**:21-3
1989-1990, **39**:11-3, 26-8
Bellemare, references, **35**:18, 24; **39**:26
Cabinet Ministers, travel expenses, Auditor General auditing, denial of information, Auditor General report, 1988-1989, **17**:7-10, 23-5; **19**:9-13
Canada Council, grants, Public Accounts, 1988-1989, **35**:18-22, 24, 29-33, 37-8
Canada-Nova Scotia Development Fund, **1**:35-7; **2**:8-9; **5**:5, 26-7; **8**:15; **11**:25-9, 45-6; **12**:20-2; **13**:5; **15**:21-5
Canada Student Loans Program, **39**:27
Canadian Centre for Management Development, **38**:11
Canadian Coast Guard, icebreaking, CCGS *Louis S. St. Laurent*, mid-life modernization, Auditor General report, 1989-1990, **41**:15-7, 34-8; **43**:26-8, 36
Committee, **1**:10-1
Comptroller General Office, Committee study, **23**:24-6
Cultural Crown corporations, **16**:21-2
Debts to Canada, **7**:25, 27-9; **8**:26; **16**:22-3
Deficit, reporting, methodology and criteria, Committee study, **24**:17-9, 27, 31; **25**:25
Dye, Kenneth, **1**:35; **13**:5; **39**:26-7
Emergency Preparedness Canada, Auditor General report, 1988-1989, **22**:10-3, 33-6, 42-6
Employment and Immigration Department, **30**:11
Energy, Mines and Resources Department, federal-provincial contribution programs, Auditor General report, 1987-1988, **11**:25-9, 45-6; **12**:4, 20-2; **15**:18, 21-5
Equalization payments, **14**:10-2, 15
Established Programs Financing, **14**:14-6
Estimates, **23**:24-5, 27; **31**:27-31; **36**:22-3
External Affairs and International Trade Department, employees, advances to, inadequate control, etc., Auditor General report, 1989-1990, **40**:29-31, 35, 45-7, 53-4
Food, **10**:25-6
Government telecommunications, **16**:23

Bellemare, Eugène—*Cont.*
Grants and contributions
Committee study, **26**:16-9, 21
Public Accounts, 1988-1989, **33**:12-8, 25-7
Income tax, **39**:27-8
Collection/enforcement of Income Tax Act, Auditor General report, 1989-1990, **42**:15-7, 29, 31-2
Manufacturers' sales tax, tax avoidance using related marketing companies, Auditor General report, 1988-1989, **18**:11-4, 26-8
Marine Atlantic Inc., **11**:46; **12**:4
Procedure and Committee business
Agenda and procedure subcommittee, **1**:8-9; **32**:31 M., **13**:7
Budget and work plan, **5**:4
Cabinet documents, **5**:26-7
Chairman, **1**:7
Chairman and Vice-Chairman, **1**:7
Estimates, **25**:25
Meetings, **5**:5
Members, **36**:20
Members' remarks, **22**:44
Order Paper questions, **17**:24-5
Organization meeting, **1**:6-11
Privilege, **12**:4
Questioning of witnesses, **4**:5-6; **10**:24-5; **15**:18; **24**:19
Unparliamentary language, **40**:35
Vice-Chairman, M., **1**:6
Public Accounts, **4**:7; **24**:31
1987-1988, **7**:25-9; **8**:12-6, 26, 37, 41
Public Service, **39**:11-3, 26; **40**:53
Reform, Auditor General report, 1988-1989, **29**:18-22; **30**:9-12, 35, 37-40; **36**:8-11, 20-3; **37**:11-3; **38**:10-2, 39
Public Service Commission, **36**:8-10; **38**:39
Public Service pensions, **24**:17-9, 27
Publishing industry, **35**:31
References
Acting Chairman, taking Chair, **37**:16
Art background, caricatures of Members of Parliament, **35**:18, 22, 24
In camera meetings, **2**:4; **11**:3; **13**:3-4; **15**:3; **16**:10; **17**:3; **18**:3; **19**:3; **21**:7; **22**:3; **24**:7-8; **31**:3; **32**:3; **38**:3; **39**:3; **40**:24; **41**:3; **42**:3; **43**:13-4
Wilson, G., remarks, **39**:26
Secretary of State Department, **33**:25
Grants and contributions, Public Accounts, 1988-1989, **32**:9-12, 31-4
Senior citizens, **33**:17-8, 25
Social Sciences and Humanities Research Council, grants, Public Accounts, 1988-1989, **34**:29-34
Transfer payments to provinces, Public Accounts, 1987-1988, **14**:11-2, 14-6
Whistle blowing, **5**:18-9; **6**:30-1
Telephone hotline *re* government waste and extravagance, fraud, non-compliance with legislation, etc., Auditor General report, 1987-1988, **20**:12-5

Belsher, Ross (PC—Fraser Valley East; Parliamentary Secretary to Minister of Transport)
References, *in camera* meetings, **44**:9

Berg, Catherine (Canada Council)
Canada Council, grants, Public Accounts, 1988-1989, **35**:30, 35

Bilingualism *see* Official languages policy/bilingualism

Bjornson, David (PC—Selkirk)
References, *in camera* meetings, **2**:4

Blackburn, Derek (NDP—Brant)
References, *in camera* meetings, **39**:3

Blaikie, Bill (NDP—Winnipeg—Transcona)
References, *in camera* meetings, **39**:3

Boisvert, Pierre (Transport Department)
Canadian Coast Guard, icebreaking, CCGS *Louis S. St. Laurent*, mid-life modernization, Auditor General report, 1989-1990, **41**:28-9, 32-5; **43**:21-2, 38-9, 46-8, 50-2, 54-5

Bonds *see* Debt, public—Interest charges—Marketable bonds

Borrowing *see* Government borrowing

Bottle caps *see* Packaging—Security

Boudria, Don (L—Glengarry—Prescott—Russell)
References, *in camera* meetings, **16**:10; **39**:3

Briefing sessions *see* Committee

Briefs *see* Appendices—Public Service Alliance of Canada; Procedure and Committee business

British Columbia *see* Emergency Preparedness Canada—Earthquakes

Brown, Peter (Canada Council)
Canada Council, grants, Public Accounts, 1988-1989, **35**:4-5, 9-10, 18, 23, 26-30, 32-8

Brucellosis *see* Cattle

Buchanan, John *see* Canada-Nova Scotia Development Fund

Budget, Feb. 10/88 *see* Manufacturers' sales tax—Tax avoidance

Budget, Apr. 27/89 *see* Manufacturers' sales tax—Tax avoidance

Budgeting *see* Government expenditures; Sweden

Building codes *see* Government accommodation/buildings—Edmonton, Alta.

Burke, Albert S. (Public Service Alliance of Canada)
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **37**:14-5, 21-4, 26

Business investment tax credit *see* Income tax—Tax expenditures

Cabinet documents *see* Auditor General; Procedure and Committee business

Cabinet Ministers
Travel expenses
Auditor General auditing, denial of information, **16**:18; **23**:15; **39**:10
Access to Information Act, relationship, **17**:10, 21, 25-7
Accuracy of accounts, **17**:16-7; **19**:8
Attest audit, not value-for-money audit, **17**:12, 26, 28; **19**:9, 12-4, 21, 32, 34-6
Auditor General report, 1988-1989, **17**:5-30; **19**:6-37

Cabinet Ministers—*Cont.*
Travel expenses—*Cont.*
Auditor General auditing, denial of...—*Cont.*
Auditor General report—*Cont.*
In camera meetings, **17**:3; **19**:3; **43**:13
Witnesses, Committee inviting back, **27**:28-9
See also Appendices—Government responses to Reports to House; Reports to House—Eighth
Auditor General statutory authority, Supreme Court ruling, etc., **17**:13-5, 18-21; **19**:7-12, 20-2, 27-8, 31-2
Auditor General unable to conduct audit, **17**:6-7, 16-7, 19-21, 27-8; **19**:8, 14, 18, 22, 27, 31-2, 36
Committee role, relationship, **19**:9; **22**:3; **23**:3, 18-9, 31-2; **39**:10
Comptroller General Office reports, **23**:27-8
de Cotret, Treasury Board President, letter, **25**:24
Government position, **17**:8-11, 14-6, 25-7; **19**:22
Government restraint, relationship, **19**:14-5
Honour system, **17**:12, 15-6, 19-20, 22; **19**:8, 13, 19-25, 29-32
Members' expenses, accountability, comparison, **19**:9-10
Ministers' accountablity, **17**:8-10, 14-6, 23-7; **19**:10-3, 20, 22, 24, 27, 32, 35-7
Ministers' guidelines, **17**:21-3
National Defence Department VIP Challenger jet fleet, charging system, **16**:24-5, 36-7; **17**:11-3, 17-8, 21, 27; **19**:8, 15-9, 25-9, 32-4; **23**:16-9, 27-8
Order Paper questions, possibility, **17**:24-7; **19**:24
Other jurisdictions, comparison, **19**:8, 31-2
Policy since 1963, **17**:8-10, 17, 22; **19**:19-21
Receipts, need for, **17**:9, 11-3, 15, 25-6, 28; **19**:22, 24-5
Request for information not made earlier, reason, **19**:22-3
Royal Canadian Mounted Police access to information, **17**:25-7
Toronto Star, Dec. 6/89 article, **19**:25-7
See also Appendices—Auditor General Office
See also Canadian Jobs Strategy; Grants and contributions—Approval process; Increased Ministerial Authority and Accountability; Ministerial responsibility

California *see* Income tax—Tax expenditures

Canada Assistance Plan
Federal payments to provinces, amount, **14**:7

Canada Council
Arrogance, elitism, allegations, **35**:16-8
Art Bank, **35**:6-7, 20
House of Commons, Members of Parliament, access, **35**:21-2
Selection process, juries, etc., **35**:14-5
Auditors, Auditor General, Deloitte Touche, **35**:4, 22-3, 35-6
Distribution role, **35**:7
Donations, bequests, **35**:23
Killam families, **35**:23
Employees, five year sunset clause, **35**:21
Explorations Program, **35**:5-6, 8, 28-9
Funds, increase/limitations, priorities, **35**:7-9, 12-3
Gotlieb, Allan, President, replacing Maureen Forrester, media criticism, free trade position, etc., **35**:24-6, 29, 31, 33

Canada Council—*Cont.*
Grants
Above/below $50,000, breakdown, **35**:5
Approval process, criteria, peer review, juries, etc., **35**:10-3, 17-20, 26-7
Conflict of interest, avoiding, **35**:26
Citizenship/landed immigrant status requirement, **35**:31-2
Criticism, media, etc., **35**:19-20, 27
Film and video, **35**:7
Follow-up, evaluation, monitoring, **35**:9-11, 37-8
Foreign travel, study, **35**:13-4
Individuals, **35**:38
Larger companies, status, **35**:11-2
Operating grants, **35**:37
Project grants, **35**:38
Public Accounts, 1988-1989, **35**:4-38
Regional distribution, urban/rural, **35**:5-6, 11
Theatre companies, **35**:8, 19
Treasury Board guidelines, not applying, **33**:9, 25; **35**:37
Women recipients, **35**:17-8
Writers, publishers, **35**:29-31
Independence, arm's length relationship to government, accountability to Parliament, **35**:19-20, 24, 35-6
Program evaluation, **35**:23
Public Lending Right Program, **35**:9, 30, 37
Public relations, communications, **35**:27-9
Publications, annual report, etc., official languages policy, distribution to Members of Parliament, etc., **35**:32-3
Role, mandate, **35**:18-9, 36
Touring program, **35**:7
See also Artists—Foreign artists visiting Canada; Arts and culture—Goods and Services Tax; Kain, Karen; Organizations appearing

Canada Day *see* Secretary of State Department—Grants and contributions

Canada Employment and Immigration Commission
Employment services, jobs/clients, matching, **4**:22
Administrative restrictions, service to public, impact, **28**:39-40
Job creation grants, **33**:11, 19
See also Canada-Nova Scotia Development Fund; Employment and Immigration Department

Canada Health Act
Federal controls/criteria *re* expenditures, **14**:10

Canada Labour Code *see* Public Service—Collective bargaining

Canada-Newfoundland Offshore Development Fund
Accountability to Parliament, Auditor General report, 1987-1988, **4**:16; **11**:10-3, 18-9, 22, 32-3, 40; **12**:16-8, 22, 27; **15**:6-8, 16-7
Administration of fund, **11**:13
Auditing of fund, **11**:13
Background, agreement, legislation, **11**:10-1
Economic benefits, employment, regional development, etc., **15**:16-7
Evaluation, lack, **12**:27
Labour/wages component, provincial public servants, **11**:19, 40; **12**:17
Ministerial responsibility for project approvals, guidelines, province setting priorities, **11**:11-3, 18, 22; **12**:17; **15**:6-8

Canada-Newfoundland Offshore Development Fund—*Cont.*
Accountability to Parliament, Auditor...—*Cont.*
Political settlement factor, **12**:16-8
Timeframe factor, **12**:22

Canada-Nova Scotia Development Fund
Accountability to Parliament, $100 million not related to offshore oil and gas projects, Auditor General report, 1987-1988, Nova Scotia Auditor General criticisms, Auditor General appearing before Nova Scotia Public Accounts Committee, etc., **1**:17, 22-31, 35-46; **2**:5-15; **4**:16-7, 27-8; **5**:5-9, 26-7; **6**:17; **7**:30-3, 38-41; **8**:4-5, 15, 24-5, 27; **11**:6-7, 10-3, 17-9, 25-54; **12**:4-28; **13**:5; **15**:5-31; **16**:15
Access roads, **15**:22-3
Administration of fund, **11**:12-3
Alternative funding mechanisms, **15**:20
Annual report to Parliament, **11**:17-8, 53
Auditing of fund, Supply and Services Department Audit Services Bureau and provincial auditor general roles, **11**:12-3; **12**:19-20
Background, agreement, legislation, **11**:10-1, 17-8, 28-32, 53-4; **12**:13; **15**:12-3
Canada Employment and Immigration Commission grant, **5**:7
Committee members attending Nova Scotia meeting as observers, **1**:37-8
Dental technician training, **11**:46, 51-2; **15**:23, 25
Development Fund Committee role, **11**:12, 19, 44-5, 54; **12**:11-3; **15**:6-7, 22
Documents, Committee access, **1**:30-1, 37, 39; **5**:26-7; **7**:38-41; **8**:15; **11**:51
Economic benefits, employment, regional development, etc., **15**:7, 16-7, 28-9
Epp, Energy, Mines and Resources Minister withholding further approvals pending review of process, **11**:12-3, 19, 33, 43, 54; **12**:25
Evaluation, lack, **12**:27
Fraud, criminal intent, lack, **11**:48-9; **12**:19-20
Federal Interdepartmental Advisory Committee, establishing, **15**:6
Fund balance, $14 million, **11**:54
Future system, improving, **12**:5-6, 16
Halifax-Dartmouth, N.S. projects, **11**:45-6; **15**:27-8
Labour/wages component, provincial public servants, teachers, etc., **5**:7, 9, 26-7; **8**:5; **11**:7, 40, 42-3; **12**:8-14, 20, 23-4; **15**:23, 29-30
Legislation, compliance/violation, **11**:53-4; **12**:19
Loan status, changed to contribution, **11**:6, 32-3
Ministerial responsibility for project approvals, guidelines, province setting priorities, **11**:11-3, 18-9, 26-7, 38-40, 42-5, 50-4; **12**:5-14, 21-8; **15**:5-8, 11, 13, 15, 19, 21, 24-5, 27-9
Increased Ministerial Authority and Accountability, relationship, **12**:23-6
Municipal projects, **15**:26-7
Nova Scotia Auditor General appearing before federal Committee, **1**:36-7; **5**:8
Nova Scotia Premier John Buchanan position, **6**:17; **11**:25-6
Nova Scotia Public Accounts Committee appearing before federal Committee, **2**:13-4

Canada-Nova Scotia Development Fund—*Cont.*
Accountability to Parliament, $100 million...—*Cont.*
Nova Scotia sharing costs, not required, **12**:16-8; **15**:15, 20-1
Officials, federal, provincial, appearing before federal Committee, **5**:8
Offshore region, definition, **11**:30-1
Oil and natural gas prices, relationship, **11**:7, 30-1, 36, 46-8, 50; **12**:7, 9, 14, 22; **15**:14, 30-1
Political settlement factor, **12**:15-9, 27-8; **15**:12
Project approval process, tightening up, **15**:5-7, 10-1, 18, 21, 28-9
Revelstoke, B.C., BC Hydro project, comparison, **12**:9-10
Sable Island area, **11**:40-1, 45
Sheet Harbour Highway/Industrial Park, Scott Paper Limited benefitting, **11**:33-6; **15**:9, 11, 27
Socio-economic benefits, **11**:37; **12**:8-10, 12-3
Timeframe factor, **11**:30-2, 36-7, 39; **12**:18-9, 22
Treasury Board guidelines, **15**:25
Venture gas field, Mobil Oil Canada, Ltd., **11**:17, 30-1, 41, 45, 47-50; **12**:8, 15, 17-8, 22; **15**:11-4
Vocational schools, **5**:7-9; **8**:5; **11**:7, 42; **12**:14; **15**:23-5, 30
Woodside Industrial Park, **12**:7; **15**:8-9, 27

Canada Pension Plan
Actuarial soundness, **25**:12-3
Benefit levels, purpose, **25**:14
Investments, provincial securities, etc., **24**:29-30, 35; **25**:4-5, 10-4
See also Public Service pensions—Payment amounts

Canada Savings Bonds *see* Debt, public—Interest charges

Canada Scholarship Program
Industry, Science and Technology Department Program, **33**:6

Canada Student Loans Program
Deficiencies, **39**:7
Uncollectable loans, **39**:27

Canada-United States Free Trade Agreement *see* Canada Council—Gotlieb; Pesticides—Agriculture Department Food Production and Inspection Branch responsibilities; Public Service—Contracting-out; Publishing industry

Canadian Armed Forces *see* Drug abuse; Emergency Preparedness Canada; National Defence Department

Canadian Arsenals Limited *see* SNC Corporation

Canadian Biography Dictionary
Social Sciences and Humanities Research Council funding, **34**:15

Canadian Broadcasting Corporation
Value-for-money audit, **16**:21-2, 26

Canadian Centre for Management Development
Board of Directors, employee representation, lack, **37**:22-3
Role, **38**:11

Canadian Charter of Rights and Freedoms *see* Public Service—Canadian citizens

Canadian citizenship *see* Canada Council—Grants; Public Service

Canadian Coast Guard
Briefing session, *in camera*, holding, **17**:5

Canadian Coast Guard—*Cont.*
Efficiency, potential savings, **16**:20
See also Canadian Coast Guard—Icebreaking
Icebreaking
Arctic, Northwest Passage, **41**:37-40; **43**:29-30
CCGS *John A. MacDonald*, refit, replacement, etc., **41**:12-3, 19-21, 24, 29-30, 36, 40-1; **43**:18, 20, 24, 29, 56
CCGS *Louis S. St. Laurent*, mid-life modernization, **39**:7, 21
Arctic role, factor, **41**:8, 12, 20, 40; **43**:18-9, 27, 29
Audit, department undertaking, **41**:8
Auditor General report, 1989-1990, **41**:4-41; **43**:15-56
In camera meeting, **44**:9
See also Reports to House—Tenth
Comparison with other icebreakers, **41**:12
Completion date, delay, **41**:11; **43**:19
Cost escalation, **41**:6-7, 11, 20-1, 23-6, 30-1; **43**:15-7, 22-3, 33-44, 48, 51-3
Diesel propulsion system replacing steam system, **41**:12, 14, 23, 31, 34; **43**:23-5, 35
Diesel propulsion system sub-contract, Krupp Mak/NSC Diesel, bankruptcy, etc., **41**:10-1, 26-9; **43**:28
Fleet Capital Investment Plan, relationship, **41**:9; **43**:34
Halifax-Dartmouth Industries Limited contract, unsolicited proposal, lack of tenders, socio-economic/regional development factor, etc., **41**:8-10, 15, 21-3, 26-31, 34-6, 40-1; **43**:17, 26-7
Least cost analysis, **41**:7, 21, 23; **43**:26-7, 34, 40, 51, 55
Life extension factor, **41**:12, 21
Need not demonstrated, **41**:5-6, 8, 39; **43**:18
New vessel cost, comparison, **41**:7, 21, 23; **43**:27-8, 34-5, 41-3, 48, 51-2, 56
Project approval process, **41**:25, 31; **43**:16, 42, 44-5, 47, 49-50
Removal from service, impact, **41**:12-3
Steel corrosion, replacement, unexpected damage, costs, **41**:6-7, 11, 13-7, 23-4, 29-34; **43**:19-22, 24-5, 28, 33, 35-48, 50-5
Consultants, relationship to Halifax-Dartmouth Industries Limited, **43**:55
Upgrading factor, efficiency improvements, fuel, crew, **41**:7, 12, 20-1; **43**:23-4, 27, 34-5
Utilization rate before upgrade, low, **41**:13, 20; **43**:23
Value-for-money, **41**:6; **43**:17, 27-8, 37
Cost recovery, user fees not charged, **41**:36-7; **43**:25-6
Costs, annual, operating, refitting, etc., **41**:36
Fleet replacement, Fleet Capital Investment Plan, **41**:9, 18-9; **43**:17
Icebreakers, multi-use vessels, **41**:36, 39
Information, lack, decision-making impact, etc., **41**:6, 17, 38-40
Levels of service, not defined, **41**:5-6, 8, 18-9, 39-40; **43**:15, 17-8, 29-33
Documents, *Icebreaking Operation Mission Statements, Icebreaking Operations Levels of Service, Icebreaking Operations Data and Information System*, **43**:30-1
Polar 8 icebreaker proposal, **43**:56
St. Lawrence Seaway, **41**:36-7; **43**:30
See also Drug abuse; Emergency Preparedness Canada—Federal co-ordination role

Canadian Comprehensive Audit Foundation, **1**:32
See also Committee—Travel

Canadian Council of Public Accounts Committees *see* Committee—Travel

Canadian Dairy Commission
Auditor General report focused on provincial dairy industry, **1**:34-5

Canadian Emergency Preparedness College *see* Emergency Preparedness Canada—Training

Canadian Forestry Service *see* Forest industry

Canadian Institute of Chartered Accountants Public Sector Accounting and Auditing Committee *see* Public Accounts

Canadian International Development Agency
External aid projects, contracts, information system, etc., **4**:15-6, 29
See also China; Foreign service—Aid stream

Canadian Jobs Strategy
Cabinet Ministers misled, **1**:25
Committee report, Aug. 17/88, **1**:25
Training, **1**:24-5

Canadian Saltfish Corporation
Frozen fish activities, violation of charter, **4**:7

Canadian Wheat Board
Auditors, Deloitte, Haskins & Sells, **13**:26-7
See also Debts to Canada—Foreign governments

CANATEX 90 *see* Emergency Preparedness Canada

Cancer *see* Food

CANDU 300 power reactor program *see* Atomic Energy of Canada Limited

CAP *see* Canada Assistance Plan

Cape Breton Development Fund, **15**:29

Cape Breton Island *see* Enterprise Cape Breton

Capello, G.G. (Treasury Board)
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **28**:38-9; **29**:10-1, 21, 23, 25-6

Capital assets *see* Public Accounts—National Accounts

Cappe, Mel (Treasury Board)
Grants and contributions, Committee study, **26**:4-12, 14-32

Caribou II *see* Marine Atlantic Inc.

Cash accounting *see* Grants and contributions—Accounting methods; Income tax—Revenues; Public Accounts

Cash management initiative *see* Comptroller General Office

Cashflow *see* Government

Catterall, Marlene (L—Ottawa West)
Canadian Centre for Management Development, **37**:22-3
Foreign service, **36**:33-7
Procedure and Committee business
Members, **36**:20; **37**:46
Questioning of witnesses, **29**:23-4; **30**:41
Witnesses, **30**:41

Catterall, Marlene—*Cont.*
Public Service Commission, **38**:37-8
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **29**:5-7, 14, 20, 23-7; **30**:22, 24-5, 35-7, 41; **36**:15-8, 20, 23, 26-8, 33-7; **37**:19-23, 25-6, 32, 37-8, 43-6; **38**:25-9, 35-8
References, *in camera* meetings, **38**:3; **39**:3; **40**:24
Secretary of State Department, grants and contributions, Public Accounts, 1988-1989, **32**:19-24

Cattle
Brucellosis, tuberculosis, elimination, **5**:15

CBC *see* Canadian Broadcasting Corporation

CCGS *John A. MacDonald* *see* Canadian Coast Guard—Icebreaking

CCGS *Louis S. St. Laurent* *see* Canadian Coast Guard—Icebreaking

CEIC *see* Canada Employment and Immigration Commission

Challenger jet fleet *see* Cabinet Ministers—Travel expenses

Charter of Rights *see* Canadian Charter of Rights and Freedoms

Chartered accountants *see* Indians

Chartrand, Gilbert (PC—Verdun—Saint-Paul)
Auditor General, **16**:33-4
Auditor General report, 1988-1989, **16**:32-6
Canada-Nova Scotia Development Fund, **15**:26-7
Debts to Canada, **16**:34-6
Energy, Mines and Resources Department, federal-provincial contribution programs, Auditor General report, 1987-1988, **15**:26-7
Equalization payments, **14**:9
References, *in camera* meetings, **15**:3; **16**:10; **17**:3; **21**:7
Senate, **16**:34
Transfer payments to provinces, Public Accounts, 1987-1988, **14**:9-10
Unemployment insurance, **16**:33

Chemicals *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch; Fertilizers; Emergency Preparedness Canada; Pesticides

Child care *see* Foreign service—External Affairs and International Trade Department child care facility proposal

China
Sino-Canadian Auditors Training Project, Auditor General/CIDA roles, **13**:17-8

Chrétien, Raymond (External Affairs and International Trade Department)
External Affairs and International Trade Department, employees, advances to, inadequate control, etc., Auditor General report, 1989-1990, **40**:26-8, 30-5, 37-8, 41, 43-8, 51-4

CIDA *see* Canadian International Development Agency

Citizenship *see* Canadian citizenship

Clancy, Mary (L—Halifax)
Canada-Nova Scotia Development Fund, **15**:8-11, 19, 27-9
Energy, Mines and Resources Department, federal-provincial contribution programs, Auditor General report, 1987-1988, **15**:8-11, 19, 27-9

Clancy, Mary—*Cont.*
References, *in camera* meetings, **15**:3

Clark, Right Hon. Charles Joseph (PC—Yellowhead; Secretary of State for External Affairs)
References *see* External Affairs and International Trade Department—Employees

Clark, I.D. (Treasury Board)
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **28**:13-9, 24-5, 29-30, 34, 37-8; **29**:5, 7, 9-10, 12-4, 19, 22-5, 27

Clark, T.A.L. (Energy, Mines and Resources Department)
Energy, Mines and Resources Department, federal-provincial contribution programs, Auditor General report, 1987-1988, **15**:31-2

Classification *see* Foreign service; Public Service

Clerk of the Privy Council *see* Privy Council Office

Cod *see* Fisheries—Northern cod

Cold Lake, Alta., *see* Oil and natural gas industry

Cole, John E. (PC—York—Simcoe)
Auditor General Office estimates, 1989-1990, main, **3**:38-9
Procedure and Committee business
Organization meeting, **1**:9
Staff, M., **1**:9
Value-for-money audits, **3**:38

Collective bargaining *see* Public Service

Committee
Auditor General reports, automatic referral, **1**:14
Briefing sessions *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch; Canadian Coast Guard; Emergency Preparedness Canada—Auditor General report, 1988-1989; Manufacturers' sales tax—Tax avoidance; Procedure and Committee business; Transfer payments to provinces
Reports *see* Agriculture Department; Canadian Jobs Strategy; Financial Management and Control Study; Grants and contributions; Procedure and Committee business; Public Accounts; Public Service—Reform; Reports to House; Tax reform—Consultation process
Role, **26**:13-4
Making recommendations, **4**:10-1, 26
Staff, Library of Parliament researchers
Adams, E.R., **1**:9; **15**:7-8; **37**:45; **38**:13
Wileman, Tom, **1**:9; **15**:17-8
Subpoena powers, **1**:30
Travel
Edmonton, Alta., July 9-12/89, Canadian Council of Public Accounts Committees annual meeting, **1**:5, 12; **5**:4; **8**:4; **13**:6
Australian Public Accounts Committee delegation, breakfast meeting, **13**:3, 6
See also Reports to House—First
St. John's, Nfld., July 8-11/90, Canadian Council of Public Accounts Committees annual meeting, **34**:3-4

Committee—*Cont.*
Travel—*Cont.*
Toronto, Ont., Nov. 12-14/89, Canadian Comprehensive Auditing Foundation, **5**:4
See also Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch; Auditor General—Access to information—Role; Auditor General Office—Employees—Estimates; Auditor General reports—Government responses—1987-1988; Cabinet Ministers—Travel expenses; Canada-Nova Scotia Development Fund *passim*; Comptroller General Office—Program evaluation role; Debts to Canada—Foreign governments; Deficit; Estimates—Examination; Indian Affairs and Northern Development Department—Auditor General; Indonesia; New Zealand—Vaughn-Jones; Poland; Privy Council Office; Procedure and Committee business; Public Accounts—Auditor General's reservations; Public Service—Reform; St. Vincent and the Grenadines; Value-for-money audits

Committee studies and inquiries
Agriculture Department, Food Production and Inspection Branch, Auditor General report, 1987-1988, **9**:4-42; **10**:4-36; **15**:3-4
Auditor General Office
Auditor General report, 1987-1988, **13**:5-28; **17**:3
Estimates
1989-1990
Main, **2**:4; **3**:4-40; **6**:4-37
Supplementary (C), **27**:5-15
1990-1991, main, **31**:3, 5-35
Auditor General reports
1987-1988, **1**:11-46; **2**:5-15; **4**:4-36; **5**:4-28
1988-1989, **16**:10, 12-38
1989-1990, **39**:3, 5-37
Cabinet Ministers, travel expenses, Auditor General auditing, denial of information, Auditor General report, 1988-1989, **17**:3, 5-30; **19**:3, 6-37; **43**:13
Canada Council, grants, Public Accounts, 1988-1989, **35**:4-38
Canadian Coast Guard, icebreaking, CCGS *Louis S. St. Laurent*, mid-life modernization, Auditor General report, 1989-1990, **41**:4-41; **43**:15-56; **44**:9
Comptroller General Office, **23**:5-32
Deficit, reporting, methodology and criteria, **24**:10-36; **25**:4-26
Emergency Preparedness Canada, Auditor General report, 1988-1989, **22**:5-47; **24**:8-9
Energy, Mines and Resources Department, federal-provincial contribution programs, Auditor General report, 1987-1988, **11**:5-54; **12**:4-28; **15**:5-32
External Affairs and International Trade Department, employees, advances to, inadequate control, etc., Auditor General report, 1989-1990, **40**:24, 26-54; **43**:14
Grants and contributions, **26**:4-32
Public Accounts, 1988-1989, **33**:5-28
Income tax, collection/enforcement of Income Tax Act, Auditor General report, 1989-1990, **42**:3, 5-32
Manufacturers' sales tax, tax avoidance using related marketing companies, Auditor General report, 1988-1989, **18**:3-30; **21**:7
Public Accounts, 1987-1988, **7**:5-47; **8**:4-41; **13**:4
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **28**:4-44; **29**:4-27; **30**:4-41; **36**:4-51; **37**:4-46; **38**:3-40; **39**:3; **40**:24

Committee studies and inquiries—*Cont.*
Secretary of State Department, grants and contributions, Public Accounts, 1988-1989, **32**:3, 6-39
Social Sciences and Humanities Research Council, grants, Public Accounts, 1988-1989, **34**:4-35
Transfer payments to provinces, Public Accounts, 1987-1988, **14**:5-16
Transport Department, Auditor General report, 1989-1990, **41**:3
Whistle blowing, telephone hotline *re* government waste and extravagance, fraud, non-compliance with legislation, etc., Auditor General report, 1987-1988, **20**:4-33

Committees, Parliamentary *see* Committee; Estimates—Part III; Finance and Economic Affairs Standing Committee; Public Service—Legislation; Scrutiny of Regulations Standing Joint Committee; Senate National Finance Committee

Common service agencies *see* Government departments

Communications and International Relations Program *see* Social Sciences and Humanities Research Council

Comprehensive auditing
Senate National Finance Committee report, **4**:23
See also Canadian Comprehensive Audit Foundation; Value-for-money audits

Comptroller General Office
Accountability role, **23**:8-9
Accounting and Costing Policy Branch, **23**:7
Audit and Review Branch, **23**:7
Auditor General Office, relationship, **23**:12, 14
Cash management initiative, **23**:10
Committee study, **23**:5-32
Corporate Management Division, **23**:7-8
Financial Management Information and Systems Branch, **23**:7
Financial management role
Accountability and performance measurement, **23**:11
Information systems, computer systems, etc., **23**:9-11
Policy, **23**:10-1
See also Comptroller General Office—Role
Government departments, cost information, role, **23**:21
Government departments, relationship, **23**:8-11; **40**:38-40, 46-7
Monitoring audits, **40**:39-40
Government restraint, relationship, **23**:9
Ministerial responsibility, Treasury Board President, **23**:6
Professional Development Division, **23**:8
Program Evaluation Branch, **23**:7
Program evaluation role, **23**:12-4, 28-30
List of program evaluations, providing to Committee, **23**:14
See also Comptroller General Office—Role
Reorganization, **23**:6-7
Role, financial management, internal audit, program evaluation, etc., **23**:6-12
Technology utilization, computer systems, etc., **23**:10
See also Agriculture Department—Committee report; Cabinet Ministers—Travel expenses; Estimates—Part III; External Affairs and International Trade Department—Employees; Orders of Reference; Organizations appearing

Computer fraud *see* Government databases, financial

Computer systems *see* Government computer systems

Confidence levels *see* Auditor General Office

Conflict of interest *see* Canada Council—Grants; Grants and contributions; Social Sciences and Humanities Research Council—Grants

Consolidated Revenue Fund, 24:11, 14
See also Agricultural Products Board; Fisheries and Oceans Department—Salmonid Enhancement Program

Constitution *see* Emergency Preparedness Canada—Federal-provincial-municipal roles; Equalization payments; Transfer payments to provinces—Accountability to Parliament—Constitutional provisions

Consultants *see* Canadian Coast Guard—Icebreaking; Environment Department—Drafting services

Consumers *see* Corporations—Mergers and takeovers

Contingent liabilities *see* Public Accounts

Contract employees *see* Auditor General Office—Employees; Public Service; Value-for-money audits

Contracting-out *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch; Auditor General Office; Environment Department—Drafting services; Public Service; Public Works Department—Architectural services

Contributions *see* Federal-provincial contribution programs; Grants and contributions

Core funding *see* Secretary of State Department—Grants and contributions

Corporate development initiative *see* National Revenue Department, Taxation—Human resource management

Corporations
Mergers and takeovers, government monitoring, review, consumers' interests, etc., **39**:17-9
See also Income tax

Cost-effectiveness *see* Auditor General Office—Efficiency; Foreign service—Foreign service directives; Government departments—Common service agencies; Public Service

Cost escalation *see* Canadian Coast Guard—Icebreaking

Cost recovery *see* Canadian Coast Guard—Icebreaking

Courts *see* Auditor General; Federal Court of Canada; Supreme Court of Canada

Couture, Clément (PC—Saint-Jean)
Agriculture Department, Food Production and Inspection Branch, Auditor General report, 1987-1988, **10**:11-3
Fertilizers, **10**:13
Pesticides, **10**:11-2

CPP *see* Canada Pension Plan

Craig, Iris (Professional Institute of the Public Service)
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **36**:5-8, 11-2, 16-9, 21-3, 25-8

Crandall, William (National Revenue Department, Taxation)
Income tax, collection/enforcement of Income Tax Act, Auditor General report, 1989-1990, **42**:27

Crime *see* Fraud

Crime Stoppers Program *see* Whistle blowing—Telephone hotline

Crosby, Howard (PC—Halifax West; Parliamentary Secretary to President of the Treasury Board)
Auditor General, **17**:18
Cabinet Ministers, travel expenses, Auditor General auditing, denial of information, Auditor General report, 1988-1989, **17**:15, 18-20
Procedure and Committee business, questioning of witnesses, **17**:8
Senate, **17**:18

Crown corporations
Accountability, improvements, **39**:6, 21-2
Auditor General auditing, costs not charged to corporation, etc., **3**:13-4, 22-5, 37; **27**:6, 9-11, 13; **31**:6, 8-9, 22-3
Auditor General appointment requirement, waiving, **31**:18-9, 22
Joint audits with private sector auditors, **27**:10-1, 13; **31**:8, 15-9, 22
See also Auditor General Office—Workload
Auditors, rotating, **31**:16-8
Control and accountability, **16**:14-5
Debts, cumulative, **4**:35-6
Government loans, **24**:27
Objectives, stating, meeting, **39**:6, 21
See also Cultural Crown corporations; Deficit—Reporting; Grants and contributions; Public Accounts *passim* and *particular Crown corporations*

CSBs *see* Canada Savings Bonds

Cullen, Alex (Economists', Sociologists' and Statisticians' Association)
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **37**:27-8, 32, 37-41, 43, 45-6

Cultural Crown corporations
Control and accountability, **16**:14-5
Value-for-money audits, **16**:21-2, 26-7

Culture *see* Arts and culture

Currency exchange transactions *see* External Affairs and International Trade Department—Financial management and control

Custodian of Enemy Property, 30:13

Cyr, R.R. (Reno) (Auditor General Office)
Canadian Coast Guard, icebreaking, CCGS *Louis S. St. Laurent*, mid-life modernization, Auditor General report, 1989-1990, **41**:32-4; **43**:25-6
References, *in camera* meetings, **41**:3

Dairy industry *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch; Canadian Dairy Commission

Dandurand, Dr. Louise (Social Sciences and Humanities Research Council)
Social Sciences and Humanities Research Council, grants, Public Accounts, 1988-1989, **34**:26, 33

Data communications *see* Government telecommunications

Databases *see* Government databases, financial; Public Service—Staffing system

D'Avignon report *see* Public Service—Reform

Daycare *see* Child care

DDT *see* Pesticides—Agriculture Department Food Production and Inspection Branch responsibilities

de Cotret, Hon. Robert R. (PC—Berthier—Montcalm; President of the Treasury Board)
References *see* Cabinet Ministers—Travel expenses

Debt, public
Interest charges
Accrual accounting, Canada Savings Bonds, etc., **24**:11-2, 22, 30; **25**:15
Annual deficits, etc., Auditor General's position, **3**:17-20
Marketable bonds, **24**:28-9
Terminology, **24**:24, 29
Mar. 31/88, $292,184 million, **7**:9
Mar. 31/89, $321,000 million, **24**:29
See also Public Service pensions—Superannuation accounts

Debts to Canada
Developing countries, loans, treatment, Public Accounts financial statements, **7**:8; **8**:24
African countries, "forgiven", etc., **7**:27-9; **8**:35
Foreign governments, sovereign loans, "soft loans", allowances for risk, etc., Auditor General's reservations *re* Public Accounts financial statements, **4**:4, 8, 12; **7**:10-1, 13-6, 25, 29, 43-4; **8**:7, 10, 18; **16**:22-3, 34-6; **25**:17-8
Banks, sovereign loans, comparison, **7**:20-2; **8**:20-1, 28-31
Canadian Wheat Board, **4**:8, 12; **7**:13, 39-40, 43; **8**:8-10, 18-22, 27, 30-6; **16**:19, 35-6; **25**:17-8; **39**:15-6
Interest on non-performing receivables, accruing, **39**:15-6
Committee reporting to House, **8**:28
Export Development Corporation, **4**:8, 12; **7**:39-40, 44; **8**:22-4, 30, 33, 36-7; **16**:19, 35

Decentralization *see* External Affairs and International Trade Department—Financial management and control; Public Service

Declaration of Taxpayer Rights *see* Income tax

Deferred revenues *see* Public Accounts

Deficit
Auditor General position, **16**:28-32
Committee understanding, need for, **1**:16
Reporting, methodology and criteria
Committee study, **24**:10-36; **25**:4-26
See also Orders of Reference
Crown corporations accounts factor, **24**:16-7
Elimination by 1994-1995 using United Kingdom accounting system, **25**:21
Public Accounts, **24**:20-2
See also Public Accounts—Statement of revenues and expenditures and accumulated deficit

Deficit—*Cont.*
Reporting, methodology and criteria—*Cont.*
Public Accounts/National Accounts, comparison, superannuation accounts, public service pensions, factor, etc., **24**:13, 15-7, 32-4; **25**:7-8, 21-4
See also Debt, public—Interest charges; Public Accounts—Statement of revenues and expenditures and accumulated deficit; Public Service—Reduction; Public Service pensions—Superannuation accounts

Deloitte, Haskins & Sells *see* Canadian Wheat Board—Auditors

Deloitte Touche *see* Canada Council—Auditors

Demographics *see* Public Service

Dental technician training *see* Canada-Nova Scotia Development Fund

Departmental expenditure plans *see* Estimates—Part III

DeSouza, Henry *see* Auditor General Office

Developing countries *see* Debts to Canada

Development Fund Committee *see* Canada-Nova Scotia Development Fund

Dewar, D.B. (Privy Council Office)
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **38**:8-13, 18-20, 22-3, 31-2, 34-5, 39-40

Diesel engines and generators *see* Atlantic Canada Opportunities Agency—Action Program; Canadian Coast Guard—Icebreaking

Diseases *see* Animal diseases/health; Food—Safety

Dodge, David (Finance Department)
Manufacturers' sales tax, tax avoidance using related marketing companies, Auditor General report, 1988-1989, **18**:4-5, 11-4, 16-23, 27-8
References, *in camera* meeting, **18**:3

Donahue, Amos (Professional Association of Foreign Service Officers)
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **36**:36-7, 44-5, 47, 50

Dorin, Murray W. (PC—Edmonton Northwest)
Manufacturers' sales tax, tax avoidance using related marketing companies, Auditor General report, 1988-1989, **18**:19, 22-6, 30
Procedure and Committee business, questioning of witnesses, **18**:25
Public Accounts, 1987-1988, **7**:38
References, *in camera* meeting, **18**:3
Transfer payments to provinces, **7**:38

Doyle, Monty (Social Sciences and Humanities Research Council)
Social Sciences and Humanities Research Council, grants, Public Accounts, 1988-1989, **24**:31-2, 34

Drafting services *see* Environment Department

DRIE *see* Regional Industrial Expansion Department

Drug abuse
War on drugs, Canadian Armed Forces, Canadian Coast Guard, RCMP, co-operation, **39**:24

Drugs *see* Veterinary drugs

Drummondville, Que. *see* Penitentiaries

Dubois, Raymond M. (Auditor General Office)
Cabinet Ministers, travel expenses, Auditor General auditing, denial of information, Auditor General report, 1988-1989, **17**:6-7, 11-3, 15-21, 24-5, 28; **19**:14, 22-3
Canadian Coast Guard, icebreaking, CCGS *Louis S. St. Laurent*, mid-life modernization, Auditor General report, 1989-1990, **43**:15-6, 18, 25, 32-3, 39-40, 43, 54-5
Grants and contributions, Public Accounts, 1988-1989, **33**:5-28
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **38**:7-8, 22, 36, 39
References, *in camera* meetings, **16**:10; **39**:3

Duhamel, Ronald J. (L—St. Boniface)
References, *in camera* meetings, **39**:3

Duplessis, Suzanne (PC—Louis-Hébert; Parliamentary Secretary to Minister for Science)
Canadian Coast Guard, icebreaking, CCGS *Louis S. St. Laurent*, mid-life modernization, Auditor General report, 1989-1990, **41**:11-3, 21, 38-40
Government contracts, purchases, etc., **41**:21
References, *in camera* meetings, **40**:24

Dye, Kenneth M. (Auditor General of Canada)
Auditor General Office
Auditor General report, 1987-1988, **13**:7-28
Estimates
1989-1990
Main, **3**:4-39; **6**:5-36
Supplementary (C), **27**:6-15
1990-1991, main, **31**:5-35
Auditor General reports
1987-1988, **1**:13-36, 38-43, 45-6; **4**:4-36; **5**:5-27
1988-1989, **16**:13-37
1989-1990, **39**:5-25, 27-36
Cabinet Ministers, travel expenses, Auditor General auditing, denial of information, Auditor General report, 1988-1989, **19**:7-9, 13-4, 18-9, 21-3, 25-6, 28-33, 35-7
Canadian Coast Guard, icebreaking, CCGS *Louis S. St. Laurent*, mid-life modernization, Auditor General report, 1989-1990, **41**:4-6, 9, 17, 19, 21-2, 25-9, 31-2, 35, 41
Emergency Preparedness Canada, Auditor General report, 1988-1989, **22**:8-10, 14, 32-3, 36, 45-6
Energy, Mines and Resources Department, federal-provincial contribution programs, Auditor General report, 1987-1988, **11**:5-8, 26, 30, 34, 36, 40, 43-4, 49-50, 54; **12**:4-6, 11-2, 16, 18-21, 23-5, 27-8
External Affairs and International Trade Department, employees, advances to, inadequate control, etc., Auditor General report, 1989-1990, **40**:26-7, 32-3, 35, 37-41, 43, 48-9, 54
Income tax, collection/enforcement of Income Tax Act, Auditor General report, 1989-1990, **42**:6-8, 20-1, 26-7, 30
Manufacturers' sales tax, tax avoidance using related marketing companies, Auditor General report, 1988-1989, **18**:5-13, 18-9, 24-6
Public Accounts, 1987-1988, **7**:5-7, 12-5, 20-3, 26-7, 29, 31, 33, 36-41, 44-7; **8**:4-10, 19-24, 27, 29-30, 33-41

Dye, Kenneth M.—*Cont.*
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **28**:5-13, 24-6, 28-30, 34-5, 40-3; **29**:4-7, 9-11, 27; **30**:4, 9, 15-6, 18, 20, 31-3; **38**:4-5
References, **1**:20, 33, 35, 38; **13**:5; **39**:5, 10, 13, 16, 19, 21, 23, 26-7
In camera meetings, **13**:3-4; **16**:10; **17**:3; **18**:3; **27**:3; **39**:3
See also Appendices; Auditor General reports—1988-1989; Public Service—Public Service 2000
Whistle blowing, telephone hotline *re* government waste and extravagance, fraud, non-compliance with legislation, etc., Auditor General report, 1987-1988, **20**:4-9, 13, 15-8, 20, 22-4, 29-32

Earthquakes *see* Emergency Preparedness Canada

Economic activity measurement *see* National Accounts

Economic and Regional Development Agreements
Federal-provincial contribution agreements, **11**:23-4
See also Mineral Development Agreements

Economists', Sociologists' and Statisticians' Association *see* Organizations appearing; Public Service—Public Service 2000

EDC *see* Export Development Corporation

Edmonton, Alta. *see* Committee—Travel; Government accommodation/buildings

Education *see* Emergency Preparedness Canada—Public education role; Employment

Education leave *see* Foreign service—Training and professional development

Education, post-secondary *see* Indian Affairs and Northern Development Department; Secretary of State Department—Grants and contributions; Transfer payments to provinces—Accountability to Parliament

Edwards, John (Public Service 2000)
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **30**:4, 8-30, 33-41; **38**:12-7, 20-33, 39
References *see* Public Service—Public Service 2000

EEC *see* European Economic Community

Efficiency *see* Auditor General Office; Canadian Coast Guard; Cost-effectiveness; Government; Government departments—Common service agencies; Government telecommunications; Public Service—Reduction; Public Works Department

Electricity
Ontario, demand fluctuations, 1980-1990, **12**:23

Emergencies *see* Government computer systems—Security; Pesticides—Agriculture Department Food Production and Inspection Branch responsibilities

Emergencies Act *see* Emergency Preparedness Canada—Legislation

Emergency Preparedness Act *see* Emergency Preparedness Canada—Legislation

Emergency Preparedness Canada
All hazards approach, **22**:6-8
Audit, 1987, improvements since, **22**:5, 8-9, 14

Emergency Preparedness Canada—*Cont.*
Auditor General report, 1988-1989, **22**:5-47
Foreign emergencies, relationship, **22**:8
Implementation of recommendations, **22**:6
In camera briefing, holding, **22**:3
In camera meeting, **24**:8-9
See also Reports to House—Fifth
Canadian Armed Forces, relationship, **22**:27-8, 30-2, 34-5
Manitoba forest fire evacuation, **22**:27-8, 32
CANATEX 90, National Emergency Preparedness Exercise, **22**:46-7
Capabilities, resources
Access, list, volunteers, professionals, etc., **22**:27-8, 33-4
Improvements, potential Executive Director T. D'Arcy Finn position, **22**:42-4
Other countries, comparison, **22**:28-9
Chemical spills, role, plans, etc., **22**:11, 16, 40
Earthquakes, role, plans, co-operation with British Columbia, etc., **22**:7, 9, 15, 18-23, 36, 43
Establishment, Oct. 1/88, **22**:5
Federal co-ordination role, other government departments, institutions, relationship, **22**:7, 9, 15, 29-30, 39-41
Nestucca oil spill, Canadian Coast Guard role, etc., **22**:30, 39-40
Federal-provincial-municipal roles, co-operation, co-ordination, etc., 22:6-8, 10-2, 15-8, 29, 33-4, 41, 45-6
Command posts, **22**:34-6
Constitutional powers of federal government, **22**:46
Sainte-Basile-le-Grand, Que., PCB fire, **22**:16-8, 27-8
Foreign emergencies, role, providing volunteers, etc., **22**:12-3
See also Emergency Preparedness Canada—Auditor General report, 1988-1989
Forest fires, role, plans, etc., **22**:36-8
See also Emergency Preparedness Canada—Canadian Armed Forces
Legislation, Emergency Preparedness Act, Emergencies Act, relationship, 22:5-6, 8-9, 29, 37, 41
Regulations, drafting, **22**:44-5
Mandate, role, **22**:6-7
Ministerial responsibility, National Defence Minister, **22**:6, 30
Nuclear accidents, role, plans, etc., **22**:38-9
Planning role, **22**:8-10, 32-3, 43
Hazard-specific planning, **22**:8
Milestones, lack, **22**:9-10, 14-5, 41-2
National emergency plans, lack, **22**:6, 9, 13-5, 17-8, 36-8, 45-6
Status of planning not regularly reported to responsible minister or Parliament, **22**:9, 32
Testing plans, **22**:35-6
See also Emergency Preparedness Canada *passim*
Public education role, information, communications, co-operation with media/television, etc., **22**:23-7
Regional offices, addresses, list, **22**:36
Regulations *see* Emergency Preparedness Canada—Legislation
Training, Canadian Emergency Preparedness College, Arnprior, Ont., etc., 22:25, 47
United States, co-operation with, **22**:44
See also Appendices; Organizations appearing

Employer-employee relations *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch; Public Service—Collective bargaining

Employment
Education, relationship, research, Social Sciences and Humanities Research Council funding, **34**:14-5
See also Bankruptcies; Canada Employment and Immigration Commission; Canada-Newfoundland Offshore Development Fund; Canada-Nova Scotia Development Fund; Canadian Jobs Strategy; Job creation

Employment and Immigration Department
Employees, attitudes, workload factor, **30**:11-2
See also Canada Employment and Immigration Commission

Employment equity *see* Public Service

Energy, Mines and Resources Department
Estimates, Part III, departmental expenditure plan, format, revised, **11**:15
Federal-provincial contribution programs
Accountability to Parliament, **11**:5-6, 8-9, 20-5
Auditor General report, 1987-1988, **11**:5-54; **12**:4-28; **15**:5-32
See also Canada-Newfoundland Offshore Development Agreement; Canada-Nova Scotia Development Agreement; Mineral Development Agreements
Management
Increased Ministerial Authority and Accountability, Memorandum of Understanding, **11**:15-6, 20
Internal restructuring, etc., **11**:14-6, 19-20
See also Organizations appearing

Energy Mines and Resources Minister *see* Canada-Nova Scotia Development Fund

Energy self-sufficiency *see* Oil and natural gas industry

Enterprise Cape Breton
Technitread Ltd. case, **39**:31

Environment Department
Drafting services, contracting-out, consultants report, **37**:13
Vancouver, B.C. property, lease from Squamish Indian Band, proposed Pacific Environment Centre cancelled, property vacant since 1976, **4**:6

EPF *see* Established Programs Financing

Epp, Hon. Arthur Jacob (PC—Provencher; Minister of Energy, Mines and Resources)
Canada-Newfoundland Offshore Development Fund, **15**:6-8
Canada-Nova Scotia Development Fund, **15**:5-11, 13-8, 20-31
Cape Breton Development Fund, **15**:29
Energy, Mines and Resources Department, federal-provincial contribution programs, Auditor General report, 1987-1988, **15**:5-11, 13-8, 20-31
Mineral Development Agreements, **15**:31
Oil and natural gas industry, **15**:15-7
Prairie Farm Rehabilitation Act, **15**:13
References *see* Canada-Nova Scotia Development Fund

Equal pay for work of equal value *see* Foreign service—Classification standards

Equalization payments
Allocation, formula, **14**:9-12

Equalization payments—*Cont.*
Constitutional/statutory provisions, **14**:7-8, 15
Federal controls/criteria *re* expenditures, **14**:10, 12
Federal payments to provinces, amount, **14**:7
Quebec, **14**:9

ERDAs *see* Economic and Regional Development Agreements

ESSA *see* Economists', Sociologists' and Statisticians Association

Established Programs Financing
Federal controls/criteria *re* expenditures, **14**:10
Federal payments to provinces, amount, **14**:7
Growth rate, reduction, **14**:14-6
Statutory provisions, **14**:8

Estimates
Examination, Auditor General, Committee, roles, **1**:20-1
Lapsing *see* Auditor General Office; Government departments—Year-end spending
Part III, departmental expenditure plans, **1**:16, 20-1
Members of Parliament, information for, **4**:13-4
Usefulness, committees utilizing, departments/Comptroller General Office roles, **23**:21-7, 30-1; **36**:11, 22-3
Person-year statistics, usefulness, **31**:25, 27-31
Program evaluations, relationship, **23**:14
See also Agriculture Department; Auditor General Office; Energy, Mines and Resources Department; National Revenue Department, Taxation
See also Auditor General Office; Grants and contributions—Amounts; Procedure and Committee business; Public Accounts

European Economic Community *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch

Explorations Program *see* Canada Council

Export Development Corporation *see* Debts to Canada—Foreign governments

Exports *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch; Pesticides—Agriculture Department Food Production and Inspection Branch responsibilities

External Affairs and International Trade Department
Corporate review, **40**:28
Employees, advances to, inadequate control, etc.,
Accuracy of amounts due, **40**:29
Auditor General report, 1989-1990, **40**:26-54
In camera meetings, **40**:24; **43**:14
See also Reports to House—Ninth
Comptroller General Office, role, **40**:39-40, 54
Corrective measures, employee monthly accounts, etc., **40**:27-9, 32-4, 36-8, 41-2, 44-5, 47, 54
Employee abuse, airplane tickets, discipline, etc., **40**:38, 44-5
Fraud allegations, RCMP investigation, etc., **40**:27, 37-8
Interest costs, **40**:34, 48-50
Internal audit, relationship, **40**:40-1
International operations factor, **40**:30-2, 36, 41
Members of Parliament, advances to, External Affairs Minister J. Clark, etc., **40**:29-31, 54
Personal/program advances, differentiating, **40**:35-6

External Affairs and International Trade...—*Cont.*
Employees, advances to, inadequate control...—*Cont.*
Procedures, payout/repayment, **40**:31-2
Repayment delays, **40**:32-5, 46, 50
Types of advances, **40**:31
$25 million, **40**:27
Financial management and control
Accountants, recruitment, training, etc., **40**:27, 37
Computer systems, use, **40**:42
Currency exchange transactions, **40**:45-6
Decentralization of authority to missions, relationship, **40**:27, 43-5
Weakness, **40**:26-7, 36-7
See also Artists—Foreign artists visiting Canada; Foreign service; Organizations appearing

External aid
Official development assistance, government expenditures percentage, **24**:26
See also Canadian International Development Agency; Foreign service—Aid stream

Fadden, Richard (Auditor General Office)
Whistle blowing, telephone hotline *re* government waste and extravagance, fraud, non-compliance with legislation, etc., Auditor General report, 1987-1988, **20**:20-2, 26

Farm Credit Corporation
Auditor General auditing, **13**:26

Farm products *see* Agricultural products

FCIP *see* Fleet Capital Investment Plan

Federal Court of Canada *see* Manufacturers' sales tax—Tax avoidance

Federal Government Reporting Study *see* Public Accounts

Federal Interdepartmental Advisory Committee *see* Canada-Nova Scotia Development Fund

Federal-provincial contribution programs *see* Economic and Regional Development Agreements; Energy Mines and Resources Department; Transfer payments to provinces—Accountability to Parliament

Federal-provincial relations *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch; Agricultural products; Canada Assistance Plan; Canada Health Act; Emergency Preparedness Canada; Equalization payments; Established Programs Financing; Forest industry; Income tax—Collection; Transfer payments to provinces

Fee, Doug (PC—Red Deer)
References, *in camera* meeting, **16**:10

Fellowships *see* Social Sciences and Humanities Research Council—Grants

Feltham, Louise (PC—Wild Rose)
References, *in camera* meeting, **16**:10

Fertilizers
Inorganic, controls, **10**:13

FGRS *see* Federal Government Reporting Study

Films *see* Canada Council—Grants

Finance and Economic Affairs Standing Committee *see* Manufacturers' sales tax—Tax avoidance

Finance Department
Value-for-money audit, cycle, frequency, **31**:27
See also Appendices; Organizations appearing; Transfer payments to provinces—Briefing session

Financial Administration Act *see* Public Accounts

Financial databases *see* Government databases, financial

Financial institutions *see* Banks and banking; Income tax—Collection

Financial management and control *see* Comptroller General Office; External Affairs and International Trade Department

Financial Management and Control Study
Committee report (2nd Sess., 33rd Parl), government response, lack, **23**:31

Financial requirements *see* Government

Fine, Michael A. (Professional Association of Foreign Service Officers)
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **36**:28-32, 36, 38, 41-3, 45, 47-8, 50-1

Finn, T. D'Arcy (Emergency Preparedness Canada)
Emergency Preparedness Canada, Auditor General report, 1988-1989, **22**:5-8, 11-47
References *see* Emergency Preparedness Canada—Capabilities

Fisheries
Northern cod, crisis, **4**:19
See also Canadian Saltfish Corporation

Fisheries and Oceans Department
Atlantic operations
Enforcement, **4**:18
Inspection, **4**:18-9, 32-3; **5**:15-6
Fishing vessels, purchase above market value and resale, New Brunswick, lack of due regard for economy, **4**:7
Pacific operations, Auditor General's recommendations, government response, **4**:19
Salmonid Enhancement Program, New Brunswick, failure to deposit receipts in Consolidated Revenue Fund, **4**:7

Fishing vessels *see* Fisheries and Oceans Department

Fleet Capital Investment Plan *see* Canadian Coast Guard—Icebreaking

FMCS *see* Financial Management and Control Study

Fontaine, Gabriel (PC—Lévis)
Auditor General Office estimates, 1989-1990, main, **3**:14-6; **6**:20-1
Auditor General report, 1987-1988, **1**:31-3; **4**:8, 10-1, 28-9; **5**:20-1
Canadian International Development Agency, **4**:29
Committee, **4**:10-1
Debts to Canada, **4**:8; **7**:20-2; **8**:28-31
Goods and Services Tax, **3**:15-6
International Monetary Fund, **8**:31
New Zealand, **7**:20
Privatization, **3**:16

Fontaine, Gabriel—*Cont.*
Procedure and Committee business, witnesses, **8**:5-6
M., (Robitaille), 7:5
Public Accounts, **4**:8
1987-1988, **7**:5, 20-3; **8**:5-6, 28-31, 39-40
References, *in camera* meetings, **2**:4; **11**:3
Sustainable development, **4**:28-9
Transfer payments to provinces, **5**:20-1; **6**:20-1; **7**:22-3
Value-for-money audits, **1**:31-3; **3**:14-5
Whistle blowing, **3**:15
World Bank, **8**:31

Fontana, Joe (L—London East)
Grants and contributions, Committee study, **26**:6-9, 21-5, 29-31
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **28**:26-30

Food
Cancer rates, relationship, **9**:37
Safety, **9**:28-30, 32-3, 37; **10**:14-5
Diseases, salmonella, poultry, etc., **9**:39-42; **10**:25-7
Irradiation, relationship, **10**:26-7, 33
See also Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch; Pesticides—Agriculture Department Food Production and Inspection Branch responsibilities

Food inspection *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch

Food Safety Advisory Group *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch

Foreign artists *see* Artists

Foreign emergencies *see* Emergency Preparedness Canada

Foreign governments *see* Debts to Canada

Foreign service
Aid stream, External Affairs and International Trade Department employees permanently seconded to CIDA, elimination, **36**:31-2
Classification standards, **36**:39
Equal pay for work of equal value, including, **36**:31
Evacuation expenses, reimbursement, not allowing individuals to stay with family in Canada, **36**:32-3
External Affairs and International Trade Department child care facility proposal, **36**:30-1
External Affairs and International Trade Department corporate review, **36**:29-31
Employee participation, **36**:29
Foreign service directives, rigidity, cost-effectiveness, simplification, etc., **36**:32-5, 48-51
Management attitudes, **36**:29
Morale, **36**:42-3
Patronage appointments, **36**:37
Professionalism, **36**:29
Promotions
Appointments to level system, **36**:31, 45-6, 49
Performance appraisal, relationship, **36**:46-7
Policy, opportunities, etc., **36**:35-45, 49-50; **37**:18
Public Service 2000, relationship, **36**:29, 31, 33, 40, 47
Employee, union participation, **36**:33-5
Recruitment policy, entry-/mid-level, **36**:35-7, 49-50
Relocation expenses, reimbursement, **36**:49

Foreign service—*Cont.*
Rotation, costs, financial control factor, etc., **40**:51-3
Salaries, underpaid, etc., **36**:38-41, 43
Allowances, foreign service premiums, salary equalization, post differential allowance, **36**:41-2
Spousal employment policy, superannuation and unemployment insurance factors, **36**:30, 38, 42
Training and professional development, education leave, **36**:31, 50
Travel expenses, reimbursement, **36**:48

Foreign travel *see* Canada Council—Grants

Forensic auditing *see* Fraud—Against government

Forest fires *see* Emergency Preparedness Canada

Forest industry
Sustainability, Canadian Forestry Service role, information, federal-provincial jurisdiction, etc., **4**:14-5, 29-31
Forest Resource Development Agreements, **4**:14

Forest Resource Development Agreements *see* Forest industry—Sustainability

Forestry Ministry of State
Capability, **1**:19

Forrester, Maureen *see* Canada Council—Gotlieb

Foster, Maurice (L—Algoma)
Agriculture Department, Food Production and Inspection Branch, Auditor General report, 1987-1988, **9**:5, 11-4, 30-2, 39-41
Food, **9**:39-41
Pesticides, **9**:30
Veterinary drugs, **9**:31

Fox, Allan (Social Sciences and Humanities Research Council)
Social Sciences and Humanities Research Council, grants, Public Accounts, 1988-1989, **34**:20

Fraud
Against government, reporting procedures, Auditor General role, audits, etc., **4**:22; **20**:5-9, 14, 27, 32
Forensic auditing initiative, **31**:6, 12-3
Auditor General Office Fraud Awareness Program, **13**:23
See also Canada-Nova Scotia Development Fund; Computer fraud; External Affairs and International Trade Department—Employees; Government contracts; Government databases, financial; Grants and contributions; Income tax—Collection—Scientific research tax credit; Whistle blowing—Telephone hotline

FRDAs *see* Forest Resource Development Agreements

Free trade *see* Canada-United States Free Trade Agreement; New Zealand

Fund accounting *see* Public Accounts—Consolidation of accounts

Gandall, Marv (Economists', Sociologists' and Statisticians' Association)
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **37**:28-32, 37-9, 41-3

Gas *see* Oil and natural gas industry

Generally accepted accounting principles *see* Atomic Energy of Canada Limited—CANDU 300 power reactor program; Public Accounts

Germany *see* National Defence Department—West Germany military training in Canada

Gershberg, Sid (Treasury Board)
Energy, Mines and Resources Department, federal-provincial contribution programs, Auditor General report, 1987-1988, **11**:20-5, 36; **12**:17

Gilmore, Alan (Auditor General Office)
Cabinet Ministers, travel expenses, Auditor General auditing, denial of information, Auditor General report, 1988-1989, **17**:17
Emergency Preparedness Canada, Auditor General report, 1988-1989, **22**:36-7
References, *in camera* meetings, **22**:3
Whistle blowing, telephone hotline *re* government waste and extravagance, fraud, non-compliance with legislation, etc., Auditor General report, 1987-1988, **20**:16-7, 27-31

Globe and Mail *see* Auditor General reports—1988-1989

Goodings, Stewart (Secretary of State Department)
Secretary of State Department, grants and contributions, Public Accounts, 1988-1989, **32**:36

Goods and Services Tax
Auditor General Office, impact on, auditing requirements, **15**:6, 15-6; **31**:7, 10-1
Training requirements, **31**:7, 11
Employees required, **39**:20
Implementation, transition from manufacturers' sales tax, **16**:17, 37
See also Arts and culture; Income tax—Collection; Manufacturers' sales tax—Tax avoidance; National Revenue Department, Taxation—Human resource management; New Zealand

Gorman, B.A. (Comptroller General Office)
Comptroller General Office, Committee study, **23**:22-3, 27

Gotlieb, Allan (Canada Council)
Canada Council, grants, Public Accounts, 1988-1989, **35**:4, 8-9, 13, 19-22, 24-5, 29, 31-2, 36
References *see* Canada Council

Government
Accounts receivable, interest costs, **40**:48-50
Cashflow, improvements, Auditor General role, **31**:9
Efficiency, improving, Public Service, etc., **16**:20, 28-32; **39**:7, 9-10, 13-4
Auditor General role, study, **3**:21-2; **31**:9
Government restraint program, relationship, **39**:31-3
Financial requirements, 1987-1988, $25,302 million, **7**:9
Role, decline, etc., **30**:22-3, 30
Rules, enforcement, lack, **39**:8-9
Structures, size of departments, Australia, New Zealand, Sweden examples, **39**:22-3
Urgency, sense of, lack, **1**:16-7

Government accommodation/buildings
Contracts, tendering process, controls, **4**:24-5
Edmonton, Alta., Government of Canada Building, building codes not met, **4**:22, 25-6

Government accommodation/buildings—*Cont.*
Public Works Department rental charges to other departments, market charges, relationship, **16**:37
See also Agriculture Department—Animal virus laboratory; Animal Diseases Research Institute; Environment Department—Vancouver, B.C. property; Transport Department—Headquarters

Government accounting principles *see* Public Accounts—Financial Administration Act

Government air services, 4:22-3
See also Cabinet Ministers—Travel expenses

Government annuities
Sales discontinued, outstanding payments, **24**:22, 30

Government borrowing
Program management, **1**:16; **4**:17

Government computer systems
Linking, between departments, etc., **39**:33, 35-6
Problems, **1**:17
Security, emergency contingency plans, lack, **39**:7, 33-6
See also Auditor General Office—Computers; Comptroller General Office—Financial management role—Technology; External Affairs and International Trade Department—Financial management and control; Government databases, financial; Income tax—Collection—Tax expenditures; Public Service—Classification system

Government contracts, purchases, etc.
Auditor General audits, **6**:33-4
Fraud, Auditor General role, **31**:13
Payment hold-back provisions, **6**:25-6
Quality assurance, **16**:20
Shipbuilding, repair, international bidding, possibility, **41**:21-2
Supply and Services Department Audit Services Bureau audits, **1**:18; **4**:21, 28; **5**:24-5
See also Canadian Coast Guard—Icebreaking; Canadian International Development Agency—External aid projects; Contracting-out; Government accommodation/buildings—Contracts; National Defence Department

Government databases, financial
Auditing, rather than paper records, computer fraud potential, etc., **3**:33-4

Government departments
Accounting, single-year accounting, **30**:26
Common service agencies, cost-efficiency, **38**:16
Expenditure plans *see* Estimates—Part III
Multi-year planning, **38**:16
Year-end spending, lapsing estimates, **6**:26-9
See also particular government departments and *particular subjects*

Government expenditures
Budgeting, long-term rather than annual, Public Service 2000 task force examining, **33**:15
Parliamentary control, **38**:16

Government policy proposals
Auditor General commenting on potential impact, **3**:26-7

Government programs
Discontinuing, difficulty, **30**:13-5
See also Program evaluation; Public Accounts—Program expenditures

Government regulations *see* Regulations

Government responses *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch; Appendices; Auditor General reports; Financial Management and Control Study—Committee report; Fisheries and Oceans Department—Pacific operations; Indian Affairs and Northern Development Department—Auditor General/Committee concerns; Procedure and Committee business—Reports to House; Public Accounts—Auditor General's reservations—Federal Government Reporting Study; Public Service—Reform

Government restraint program *see* Auditor General Office—Funding limitations; Auditor General reports—1988-1989; Cabinet Ministers—Travel expenses; Comptroller General Office; Government—Efficiency; Public Service—Morale—Reform

Government revenues *see* Public Accounts—Revenues; Taxation

Government subsidies
Multiple subsidies to single organization for same project, potential, **4**:23
See also Saint John Harbour Bridge Authority

Government telecommunications
Data communications, efficiency, improving, potential savings, $45 million, **16**:20, 23, 29

Government waste and extravagance *see* Whistle blowing—Telephone hotline

Goyer, Jacques (Auditor General Office)
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **29**:10; **38**:36-9
References, *in camera* meetings, **38**:3

Grace, John (Privacy Commissioner of Canada)
Whistle blowing, telephone hotline *re* government waste and extravagance, fraud, non-compliance with legislation, etc., Auditor General report, 1987-1988, **20**:4, 10-2, 17, 22-7, 32

Grants and contributions
Accounting methods, accrual/cash accounting, **25**:16
Amounts
Estimates, 1990-1991, main, $72.6 billion, **26**:4-5
Government expenditures percentage, **26**:4-5
Grants/contributions, **26**:6, 8; **33**:15, 17, 23
Statutory/discretionary payments, transfer payments to individuals/provinces, percentage, etc., **26**:14, 19-21; **33**:8-9
Approval process, criteria, ministerial role, etc., **33**:26-8
Auditor General audits, since 1976, **33**:5, 24
Auditor General examining, **31**:13-5
Class grants, **33**:25
Committee report of 1978, **33**:5
Committee study, **26**:4-32
Report, adopting, agreed to, **39**:3
See also Orders of Reference; Reports to House—Sixth

Grants and contributions—*Cont.*
Conflict of interest, relationship, **26**:12
Continuity, renewals, organizations' expectations, **26**:17-8, 21
Crown corporations, arm's length relationship, **26**:10, 15-6
Decision-making power *re* using grants/contributions, Treasury Board, etc., **33**:7-8
Definitions, grants/contributions, roles, accountability to Parliament, evaluating, auditing, etc., **5**:6; **11**:5-6, 27; **16**:25-6; **26**:4-12, 14-7, 20-32; **33**:5-28
Disbursement as needed, **26**:13; **33**:7, 13-4
Effectiveness, value-for-money, **33**:10-1, 16-7
Fraud, potential, auditing practices, relationship, **33**:15-6
Granting agencies, councils, **33**:8-9
Arm's length relationship, **26**:5-6, 10, 15-6; **33**:25
Auditing, value-for-money audits, etc., **33**:9, 25
Individual/class grants, **26**:5-6, 25-7
List, availability, **26**:18-9
Long-term funding, guaranteeing, **33**:14-5
Ministerial responsibility, **26**:5, 27
Parliament, accountability to *see* Grants and contributions—Definitions
Public Accounts, 1988-1989, **33**:5-28
See also Appendices—Government responses to Reports to House; Reports to House—Sixth
Treasury Board guidelines, policy directives, **33**:5, 9, 25
See also Arts and culture; Canada Council; Canada Employment and Immigration Commission—Job creation grants; Federal-provincial contribution programs; Royal Canadian Legion; Secretary of State Department; Senior citizens; Social Sciences and Humanities Research Council; Students

Grapes *see* Agricultural Products Board

Gravel, Pierre (National Revenue Department, Taxation)
Income tax, collection/enforcement of Income Tax Act, Auditor General report, 1989-1990, **42**:5, 9-26, 28-31

Gregg, Frank (Finance Department)
Transfer payments to provinces, Public Accounts, 1987-1988, **14**:7-15

Grey, Deborah (Ref—Beaver River)
References, *in camera* meetings, **39**:3

Grievances *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch; Public Service

Group Surgical Medical Insurance Plan
Claims processing, **28**:18
Management, surpluses, **4**:23-4
Premiums, establishing, **28**:18
Self-insuring, **28**:18

GSMIP *see* Group Surgical Medical Insurance Plan

Guilbault, Jean-Guy (PC—Drummond; Acting Chairman)
Agricultural stabilization programs, **27**:14
Agriculture Department, **4**:32-3; **5**:14; **13**:26
Artists, **35**:13
Auditor General, **1**:38; **2**:12-3; **39**:24
Auditor General Office
Auditor General report, 1987-1988, **13**:26-7
Estimates, 1989-1990
Main, **6**:31-2
Supplementary (C), **27**:13-4

Guilbault, Jean-Guy—*Cont.*
Auditor General reports, **6**:32
1987-1988, **1**:12, 38-9; **2**:12-4; **4**:11, 26-7, 31-3, 35; **5**:13-6
1989-1990, **39**:23-4
Canada Council, grants, Public Accounts, 1988-1989, **35**:9-13, 22-4
Canada-Nova Scotia Development Fund, **1**:38; **2**:12-4; **15**:30-1
Canadian Coast Guard, icebreaking, CCGS *Louis S. St. Laurent*, mid-life modernization, Auditor General report, 1989-1990, **41**:17-8, 20-1, 30-1
Canadian Wheat Board, **13**:27
Cattle, **5**:15
Committee, **4**:26
Crown corporations, **4**:35
Drug abuse, **39**:24
Dye, Kenneth, **1**:38; **39**:23
Energy, Mines and Resources Department, federal-provincial contribution programs, Auditor General report, 1987-1988, **15**:18, 30-1
Farm Credit Corporation, **13**:26
Fisheries and Oceans Department, **4**:32; **5**:15-6
Income tax, **4**:26; **39**:24
Indian Affairs and Northern Development Department, **4**:26-7
Indian bands, **2**:13
Manufacturers' sales tax, tax avoidance using related marketing companies, Auditor General report, 1988-1989, **18**:28-9
Mineral Development Agreements, **15**:31
Packaging, **4**:33; **5**:13-4
Penitentiaries, **2**:13
Pesticides, **5**:14-5
Procedure and Committee business
Questioning of witnesses, **15**:18
Reports to House, M., **1**:12
Travel, M., **1**:12
Public Accounts, **4**:11
References
Acting Chairman, taking Chair, **5**:10; **6**:34
In camera meetings, **2**:4; **11**:3; **13**:3-4; **15**:3; **17**:3; **18**:3; **19**:3; **22**:3; **27**:3; **38**:3; **39**:3
Social Sciences and Humanities Research Council, grants, Public Accounts, 1988-1989, **34**:28-9
Transfer payments to provinces, **1**:38; **2**:13
Public Accounts, 1987-1988, **14**:8, 12
Whistle blowing, telephone hotline *re* government waste and extravagance, fraud, non-compliance with legislation, etc., Auditor General report, 1987-1988, **20**:30

Halifax-Dartmouth Industries Limited *see* Canadian Coast Guard—Icebreaking

Halifax-Dartmouth, N.S. *see* Canada-Nova Scotia Development Fund

Halifax Disaster Relief Commission, 30:13

Harb, Mac (L—Ottawa Centre)
References, *in camera* meeting, **16**:10
Whistle blowing, telephone hotline *re* government waste and extravagance, fraud, non-compliance with legislation, etc., Auditor General report, 1987-1988, **20**:28-30

Harvey, Joycelyn (Canada Council)
Canada Council, grants, Public Accounts, 1988-1989, **35**:8, 10, 22, 26, 28, 30-3, 35

Harvey, Ross (NDP—Edmonton East)
References, *in camera* meeting, **16**:10

HDIL *see* Halifax-Dartmouth Industries Limited

Heap, Dan (NDP—Trinity—Spadina)
References, *in camera* meetings, **39**:3

Health *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch

Health insurance *see* Canada Health Act; Group Surgical Medical Insurance Plan

Heath, Doug (Professional Institute of the Public Service)
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **36**:12-4, 24, 27

Henderson, Maxwell
References, former Auditor General, **2**:11

Hitchinson, John (Auditor General Office)
Grants and contributions, Public Accounts, 1988-1989, **33**:22, 25

Hockey *see* Rendez-vous '87

Hodgins, John (Comptroller General Office)
Public Accounts, 1987-1988, **7**:19

Honour system *see* Cabinet Ministers—Travel expenses

Hopkins, Len (L—Renfrew; Renfrew—Nipissing—Pembroke; Chairman)
Aging, **34**:18
Agriculture Department, **6**:4; **14**:5; **23**:23
Food Production and Inspection Branch, Auditor General report, 1987-1988, **9**:5, 18, 25-6, 29; **10**:5, 14, 28-9
Atomic Energy of Canada Limited, **16**:12
Auditor General, **1**:10-1, 30, 35-6, 40, 43-6; **2**:12; **17**:6; **19**:37; **27**:15
Auditor General Office, **9**:5; **14**:5; **16**:12-3; **25**:14-5, 25-6; **28**:34-5
Auditor General report, 1987-1988, **13**:5-7, 9, 13-4, 17
Estimates
1989-1990
Main, **3**:20-2, 29-30, 36-7; **6**:17-8
Supplementary (C), **27**:8-9
1990-1991, main, **31**:13-5, 25-6, 31, 35
Auditor General reports, **3**:29-30
1987-1988, **1**:21-2, 25, 29-31, 35-7, 39-46; **2**:8-12, 15; **4**:7-8, 10-1, 24, 27, 29-31, 34-5; **5**:8, 26-7
1988-1989, **16**:14, 36-7
1989-1990, **39**:5, 11, 18, 21, 25-6, 32, 36
Bellemare, references, **35**:22, 24
Cabinet Ministers, **16**:36; **23**:18-9, 31-2; **25**:24
Travel expenses, Auditor General auditing, denial of information, Auditor General report, 1988-1989, **17**:5-6, 13-5, 18, 22, 24; **19**:9, 13, 19, 21, 23, 27, 31-2, 34-5, 37
Canada Council, grants, Public Accounts, 1988-1989, **35**:4, 9, 17-8, 22, 24, 27, 33, 35
Canada-Newfoundland Offshore Development Fund, **11**:40

Hopkins, Len—*Cont.*
Canada-Nova Scotia Development Fund, **1**:30-1, 37, 39-46; **2**:8-12; **5**:8, 27; **6**:17; **7**:32-3, 38-41; **8**:15; **11**:40, 49-51; **12**:13-4; **13**:5; **15**:7, 11, 25-6, 29-30
Canadian Coast Guard, **17**:5; **39**:21
Icebreaking, CCGS *Louis S. St. Laurent*, mid-life modernization, Auditor General report, 1989-1990, **41**:4-5, 14, 17, 19, 22, 25, 29-31; **43**:25, 29-30, 32, 43-4, 49-50, 55
Committee, **1**:9, 30; **2**:5, 15; **4**:10-1; **5**:4; **8**:4; **13**:6; **15**:7-8; **31**:22; **34**:4; 37:45; **38**:13
Comptroller General Office, **40**:40
Committee study, **23**:14, 18-9, 23, 30-2
Crown corporations, **4**:35; **27**:13
Debts to Canada, **8**:24, 28, 31
Deficit, reporting, methodology and criteria, Committee study, **24**:16; **25**:8-10, 14-5, 18, 24-6
Dye, Kenneth, **13**:5; **39**:5
Emergency Preparedness Canada, Auditor General report, 1988-1989, **22**:5, 10, 13, 17-20, 25-7, 36, 41-2, 46-7
Energy, Mines and Resources Department, federal-provincial contribution programs, Auditor General report, 1987-1988, **11**:40-4, 49-50; **12**:5, 13-4, 24, 27; **15**:7, 11, 18-9, 23, 25-6, 29-31
Established Programs Financing, **14**:10
Estimates, **1**:20; **23**:23; **31**:31; **36**:11
External Affairs and International Trade Department, employees, advances to, inadequate control, etc., Auditor General report, 1989-1990, **40**:40, 50, 52-3
Financial Management and Control Study, **23**:31
Foreign service, **36**:38, 47-51; **40**:52-3
Forest industry, **4**:29-31
Goods and Services Tax, **16**:37
Government accommodation/buildings, **4**:25
Government computer systems, **39**:36
Grants and contributions, **31**:13-4
Henderson, Maxwell, **2**:11
Income tax, **31**:15; **39**:25
Collection/enforcement of Income Tax Act, Auditor General report, 1989-1990, **42**:19, 21, 26, 28-9, 31
Indian Affairs and Northern Development Department, **4**:27
Indonesia, **41**:4-5
Manufacturers' sales tax, **17**:5
Tax avoidance using related marketing companies, Auditor General report, 1988-1989, **18**:18, 22
National Defence Department, **4**:24; **39**:11
New Zealand, **7**:12
Nuclear energy, **12**:24
Privy Council Office, **17**:6
Procedure and Committee business
Acting chairman, taking chair, **5**:10; **6**:34; **37**:16
Agenda and procedure subcommittee
Establishing, membership, **1**:8
In camera meetings, **1**:8-9; **2**:4
Meetings, **1**:8, 45-6; **5**:5, 27; **6**:4-5; **14**:5; **39**:36-7
Reports, **1**:11-2; **6**:4-5; **13**:5-6; **14**:5; **16**:12-3; **17**:5; **19**:6-7; **27**:5-6;
Ms. (G. Wilson), **3**:4; **19**:33; **23**:5; **32**:13
Ms. (Speller), **24**:10; **31**:13
Briefing sessions, **1**:12, 46; **2**:5
Briefs, appending to minutes and evidence, **37**:5

Hopkins, Len—*Cont.*
Procedure and Committee business—*Cont.*
Budget and work plan, **5**:4-5; **24**:10
Cabinet documents, **5**:27
Chairman
Absence, **25**:24-5; **37**:16, 46
Motions, requesting, **1**:7
Chairman and Vice-Chairman, election, **1**:7
Documents
Appending to minutes and evidence, **28**:25, 34
M. (Marleau), **13**:7
M. (Speller), **25**:8
Auditor General providing to Committee, **1**:30-1
Committee researcher providing, **30**:28
Distribution, **1**:21-2; **10**:4
Tabling, **11**:35; **14**:6; **40**:35; **41**:19
Witnesses providing, **25**:4
Estimates
Consideration, meetings, **25**:14-5, 25-6
Passing, **3**:40
Hospitality, **5**:4; **13**:6
In camera meetings
Briefing sessions, **6**:4; **17**:5
Holding, **14**:5; **16**:13; **19**:6; **27**:5
Proceeding to, **13**:28; **24**:36
Interpretation, simultaneous
Member pounding table, **19**:21
Not working, **19**:9-10
Meetings
Adjourning, **20**:4; **39**:26
Adjourning/extending, **22**:33
Adjourning for vote in House, **11**:41-2
Auditor General observer attending, **1**:46; **2**:15
Extending, **43**:36
Friday hours, **17**:7
Scheduling, **5**:5; **13**:5-6; **14**:5; **16**:13; **17**:5; **19**:6-7; **25**:26; **27**:5-6, 13
Members
Absence, **36**:20
New, **14**:6
Minutes and evidence, sending copies to individuals, **35**:33
Moment of silence, **9**:5
Order Paper questions, Auditor General providing to Committee, 17:24-5
Organization meeting, **1**:6-11
Privilege, Member's remarks, **12**:4
Questioning of witnesses, **20**:4
After opening statement completed, **4**:5-6, 12
Answers, **9**:25; **10**:5
Committee staff questions, **29**:24; **30**:41
Directing questions to other witnesses, **17**:18
Policy questions, **18**:25-6; **22**:43-4
Scope, **3**:27; **5**:20; **6**:26; **8**:25-7; **14**:8; **24**:19, 24; **39**:30
Time limit, **1**:9, 20; **4**:26; **10**:13, 24-5; **15**:18-9
Witnesses providing written answers, **42**:31-2
Quorum
Lack, **13**:5
Meeting and receiving/printing evidence without, **1**:7
Reports to House
Discussing, **8**:41
Draft, preparing, **19**:6

Hopkins, Len—*Cont.*
Procedure and Committee business—*Cont.*
Reports to House—*Cont.*
Government response, requesting, **4**:10
Presenting in next session, **43**:49
Unanimity, **8**:41
Room, **16**:12
Staff
Library of Parliament researchers, **15**:7-8; **37**:45; **38**:13
M. (Cole), **1**:9
Office help, **5**:4
Travel, **1**:12; **5**:4
Consent of House leaders rather than House, **34**:4
M. (Whittaker), **34**:4
Unparliamentary language, "lying", **40**:35
Vice-Chairman
Election, M. (Robitaille), **14**:5-6
Taking chair, **5**:9-10
Visitors, introduction, **7**:12; **31**:22; **41**:4-5
Witnesses
Excusing after questioning finished, **25**:25
Expenses, **5**:4
M. (Fretz), **1**:10
Inviting, **3**:4; **19**:6-7
Inviting back, **17**:28-9; **24**:35; **28**:44; **30**:41
M. (Speller), **17**:29
Opening statements, **1**:13-4; **8**:6; **18**:5; **24**:34; **27**:8; **31**:5
M. (Robitaille), **7**:5
Scheduling, **2**:5; **6**:4
Public Accounts, **4**:12, 34-5; **25**:24
1987-1988, **7**:24, 29-33, 36, 38-41; **8**:12, 24, 26, 31
Public Service, **3**:21-2; **25**:26; **27**:5-6; **39**:32; **42**:5-6
Reform, Auditor General report, 1988-1989, **28**:4-5, 30-5, 37, 40-1; **29**:4-6, 10, 12-4, 16-21; **30**:15, 25, 28-9, 33, 35, 37; **36**:4-5, 11, 15, 18-21, 27-8, 38, 47-51; **37**:4-5, 11-3, 15-6, 42, 45; **38**:5-7, 17-8, 23, 25, 29-32
Public Service pensions, **25**:8-10
References
Election as Chairman, **1**:3, 6
In camera meetings, **2**:4; **11**:3; **13**:3-4; **15**:3; **16**:10; **17**:3; **18**:3; **19**:3; **21**:7; **22**:3; **24**:7-8; **27**:3; **31**:3; **32**:3; **38**:3; **39**:3; **40**:24; **41**:3; **42**:3; **43**:13-4; **44**:9
Reports, drafting, **39**:5, 36
Regulations, **30**:15
Rodriguez, references, **28**:37
Secretary of State Department, grants and contributions, Public Accounts, 1988-1989, **32**:25-8, 35-6, 38
SNC Corporation, **4**:24
Social Sciences and Humanities Research Council, grants, Public Accounts, 1988-1989, **34**:4, 18, 23, 34
Transfer payments to provinces, **1**:41; **6**:17-8; **7**:24, 29-32; **13**:6
Public Accounts, 1987-1988, **14**:6, 8, 10, 14
Value-for-money audits, **19**:23
Whistle blowing, **7**:36
Telephone hotline *re* government waste and extravagance, fraud, non-compliance with legislation, etc., Auditor General report, 1987-1988, **20**:15, 18, 20, 22-3, 26, 30

Horner, Bob (PC—Mississauga West)
Auditor General, **1**:11
Procedure and Committee business
Agenda and procedure subcommittee, **1**:8

Horner, Bob—*Cont.*
Procedure and Committee business—*Cont.*
Chairman, M. (G. Wilson), **1**:6
Organization meeting, **1**:6-8, 10-1
Printing, M., **1**:7
Witnesses, M. (Fretz), **1**:10

Hotline *see* Whistle blowing—Telephone hotline

House of Commons
Value-for-money audit, Auditor General conducting, **16**:16; **31**:31-2
Members' offices, **31**:32
See also Canada Council—Art Bank

Housing *see* Indian Affairs and Northern Development Department

Hovdebo, Stan (NDP—Saskatoon—Humboldt)
Agriculture Department, Food Production and Inspection Branch, Auditor General report, 1987-1988, **9**:15-9, 34-5; **10**:8, 10-1, 19-20, 27-8
Auditor General, **16**:23-5; **17**:15-6
Auditor General Office, **9**:11; **16**:12
Auditor General report, 1987-1988, **13**:12-6, 18, 25
Estimates
1989-1990, main, **3**:11-4, 24-7, 32-4, 36
1990-1991, main, **31**:14, 22-7
Auditor General report, 1988-1989, **16**:12-3, 23-7, 37
Cabinet Ministers, **16**:37
Travel expenses, Auditor General auditing, denial of information, Auditor General report, 1988-1989, **17**:15-8, 25-7, 29; **19**:19-22, 31-2, 36
China, **13**:17-8
Comptroller General Office, Committee study, **23**:19-22, 30-1
Crown corporations, **3**:13-4, 24-5; **31**:22-3
Cultural Crown corporations, **16**:26
Debts to Canada, **7**:39-40, 44; **8**:18-20, 35-7
Deficit, reporting, methodology and criteria, Committee study, **24**:19, 23-4, 35
Estimates, **23**:21-2, 30-1; **31**:25
Financial Management and Control Study, **23**:31
Fraud, **20**:27
Government accommodation/buildings, **16**:37
Government databases, financial, **3**:33-4
Government policy proposals, **3**:26-7
Grants and contributions, **16**:25-6
Income tax, **3**:26; **7**:20; **16**:25-6; **31**:14
Increased Ministerial Authority and Accountability, **23**:19-20
Legislation, **16**:27
Manufacturers' sales tax, **16**:27
Tax avoidance using related marketing companies, Auditor General report, 1988-1989, **18**:19-22
Pesticides, **9**:35; **10**:8, 10-1, 19-20, 28
Procedure and Committee business
Agenda and procedure subcommittee, **16**:12-3
Witnesses, **24**:35
M. (Speller), **17**:29
Public Accounts, **24**:19
1987-1988, **7**:16-7, 19-20, 37, 39-40, 44, 46-7; **8**:16-21, 35-7, 40-1
Public Service, **16**:23-4
Public Service pensions, **24**:23-4

Hovdebo, Stan—*Cont.*
References, *in camera* meetings, **13**:3-4; **16**:10; **17**:3; **18**:3; **19**:3; **21**:7; 24:7-8; **31**:3
Secretary of State Department, grants and contributions, Public Accounts, 1988-1989, **32**:16-9, 34-6, 39
Transfer payments to provinces, **7**:37, 39
Value-for-money audits, **3**:14; **31**:26-7
Whistle blowing, **13**:25
Telephone hotline *re* government waste and extravagance, fraud, non-compliance with legislation, etc., Auditor General report, 1987-1988, **20**:20, 25-7

Howe, Bruce (Energy, Mines and Resources Department)
Energy, Mines and Resources Department, federal-provincial contribution programs, Auditor General report, 1987-1988, **11**:5, 8-20, 26-37, 39-47, 50, 53-4; **12**:7-11, 16, 19, 22, 27-8

Hull, Que. *see* Agriculture Department—Animal virus laboratory

Human resource management *see* National Revenue Department, Taxation; Public Service

IBRD *see* International Bank for Reconstruction and Development

Icebreaking *see* Canadian Coast Guard

Icebreaking Operation Mission Statements, Icebreaking Operations Levels of Service, Icebreaking Operations Data and Information System *see* Canadian Coast Guard—Icebreaking

IMAA *see* Increased Ministerial Authority and Accountability

IMF *see* International Monetary Fund

Immigrants *see* Canada Council—Grants; Public Service—Canadian citizens

Immigration
Control and enforcement
Lack, inter-departmental co-ordination factor, **39**:8-9
Training, inadequate, **39**:8
Foreign delivery of programs, **39**:8-9
Refugees
Claimants, removal orders, lack of enforcement, **39**:9
Handling, problems, **39**:8

Imports *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch; Pesticides—Agriculture Department Food Production and Inspection Branch responsibilities

Incentive award plan *see* Public Service

Income tax
Avoidance
Limited partnerships, use, **18**:6
"Little Egypt Bump", **18**:6
Tax expenditure programs, **18**:6
See also Income tax—Collection
Client services, education, information, Telerefund, Info-Tax, Small Business Employers' Kit, etc., **42**:9-10
Collection/enforcement of Income Tax Act
Accounts receivable, **39**:27-8
Auditor General auditing for federal and provincial governments, except Quebec, **1**:34; **5**:21-2
Auditor General report, 1989-1990, **42**:5-32

Income tax—*Cont.*
Collection/enforcement of Income Tax Act—*Cont.*
Auditor General report—*Cont.*
In camera meetings, **42**:3
Audits, role, etc., **42**:9-10, 13-4, 30-1
Balance, deterring non-compliance, respecting taxpayers' rights, **42**:6, 23
Compliance research, **42**:8, 11, 23, 30
Computer systems, use, magnetic media filing, etc., **39**:9; **42**:7-8, 11-2, 15-6, 18-22, 29-31
Debts written off, **1**:19; **4**:21
Departmental resources, reduction, **42**:6
Deterrence, importance, **42**:7, 18-9
Electronic filing, **42**:10, 21
Federal government collecting for provinces, agreements, **14**:7; **24**:21-3, 29
Goods and Services Tax administration, information sharing, **42**:29
Increased revenues, $1.2 billion, potential, additional resources, assessors, etc., **16**:16; **39**:9, 19-20; **42**:6, 11, 16-7, 26, 31-2
Informants, utilizing, United States example, **42**:30
Information reporting requirements, expanding, **42**:7-8, 29, 31
Larger taxpayers, concentrating on, **42**:7
Productivity, **1**:19; **4**:21; **42**:11, 15-6, 27
Regional differences, **42**:28
Self-assessment, voluntary compliance, **42**:6, 9-10, 13, 18, 24
Social Insurance Numbers, use, financial institutions, **42**:19
Taxpayer attitudes, tax avoidance/evasion/fraud, penalties, etc., **42**:23-5, 31
Corporation, federal-provincial information sharing, Alberta, Ontario, Quebec, **42**:13-4
Declaration of Taxpayer Rights, **42**:10, 14
Information burden, **4**:17
Northern tax allowance, **30**:14
Revenues, cash accounting, **24**:12
Scientific research tax credit, concerns, **3**:26-7; **4**:21; **16**:25-6; **18**:6; **30**:14; 39:24-5; **42**:22-3
Fraud, **4**:26
See also Income tax—Tax expenditures
Small business advisory committee, **42**:21-2
System
International comparison, OECD opinion, etc., **42**:13-4
Public confidence, credibility, survey of taxpayers and tax practitioners, etc., **42**:14-5
Role, evolution, **42**:13
Social contract, **42**:14
Tax expenditures
Auditor General auditing, **16**:25-6
Information, availability, computerized access, **31**:14-5
California legislation, **31**:15
Program evaluation role, scientific research tax credit, business investment tax credit, etc., **23**:28-30
Public Accounts financial statements, treatment in, **7**:20
See also Income tax—Avoidance
See also Taxation—Government revenues percentage

Income Tax Act *see* Income tax—Collection

Increased Ministerial Authority and Accountability
Memorandums of Understanding with government departments/agencies, negotiations, progress, **16**:17-8; **23**:19-21; **28**:9, 14, 25, 37-8, 41; **30**:32
See also Canada-Nova Scotia Development Fund; Energy, Mines and Resources Department—Management

Indexing *see* Public Service pensions—Payment amounts

Indian Affairs and Northern Development Department
Auditor General/Committee concerns, follow-up, government response, **4**:26-7
Housing programs, funds, lack of controls, **4**:19-20, 26
Indian bands, funds, lack of controls, **4**:20
Post-secondary education program, administrative problems, alleged abuse, etc., **5**:10-3
Social development and post-secondary education programs, legislated mandate, lack, **4**:19

Indian bands
Auditor General reports' observations, **2**:13
See also Environment Department—Vancouver, B.C. property; Indian Affairs and Northern Development Department

Indians
Chartered accountants, lack, **5**:12
Treaties, government obligations, James Bay and Northern Quebec Agreement, etc., Auditor General auditing, **5**:25-6

Indonesia
Auditor General legislation, revising, delegation visiting Canada, Committee, **41**:4-5

Industry, Science and Technology Department *see* Canada Scholarship Program

Info-Tax *see* Income tax—Client services

Infrastructure *see* Municipalities; Oil and natural gas industry

Interest charges, costs *see* Debt, public; External Affairs and International Trade Department—Employees; Government—Accounts receivable

Internal audit *see* Comptroller General Office—Role; External Affairs and International Trade Department—Employees

International Bank for Reconstruction and Development *see* World Bank

International Monetary Fund
Canadian contributions, **8**:31

International Organization of Supreme Audit Institutions
INTOSAI Development Initiative, international auditing training program, Auditor General Office role, etc., **13**:18-20

INTOSAI *see* International Organization of Supreme Audit Institutions

Iraq *see* Kuwait, Iraq invasion

Irradiation *see* Food—Safety

Islands of innovation *see* Public Service—Values, service and performance

James Bay and Northern Quebec Agreement *see* Indians—Treaties

James, Ken (PC—Sarnia—Lambton; Parliamentary Secretary to Minister of Labour)
References, *in camera* meeting, **16**:10

Job creation
Statistics, accuracy, **1**:21
See also Canada Employment and Immigration Commission

John A. MacDonald *see* Canadian Coast Guard—Icebreaking

Johns, Dave (Transport Department)
Canadian Coast Guard, icebreaking, CCGS *Louis S. St. Laurent*, mid-life modernization, Auditor General report, 1989-1990, **41**:15-7, 38; **43**:28

Joint audits *see* Crown corporations—Auditor General auditing

Joint Initiatives Program *see* Social Sciences and Humanities Research Council

Joncas, Jean-Luc (PC—Matapédia—Matane)
Agriculture Department, Food Production and Inspection Branch, Auditor General report, 1987-1988, **9**:32-4
Food, **9**:32

Kain, Karen
References, Canada Council support, **35**:19

Kaplan, Hon. Bob (L—York Centre)
References, *in camera* meetings, **39**:3

Kapoor, Anish
References, Venice Biennale prize winner, **35**:16-7

Kennedy, Robert (Canada Council)
Canada Council, grants, Public Accounts, 1988-1989, **35**:38

Killam families *see* Canada Council—Donations

Krup Mak *see* Canadian Coast Guard—Icebreaking

Kuwait, Iraq invasion *see* Persian Gulf conflict

Labelle, Huguette (Public Service Commission; Transport Department)
Canadian Coast Guard, icebreaking, CCGS *Louis S. St. Laurent*, mid-life modernization, Auditor General report, 1989-1990, **41**:4, 7-9, 15, 17-8, 21, 23, 32, 37; **43**:15-6, 18-20, 27, 30, 32-3, 35-6, 41-5, 49-50, 52-6
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **28**:19-24, 27-8, 30-3, 35, 41-4; **29**:5, 8, 15-22

Laboratory testing *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch

Labour unions *see* Unions

Lacombe, Barry (Treasury Board)
Grants and contributions, Committee study, **26**:8-12, 17, 21, 27, 29

Lambert, Garret (External Affairs and International Trade Department)
External Affairs and International Trade Department, employees, advances to, inadequate control, etc., Auditor General report, 1989-1990, **40**:30, 35-6, 52

Lambert report *see* Public Service—Reform

Landed immigrant status *see* Canada Council—Grants

Landry, Alain (Secretary of State Department)
Secretary of State Department, grants and contributions, Public Accounts, 1988-1989, **32**:14, 36

Lane, Catherine (Secretary of State Department)
Secretary of State Department, grants and contributions, Public Accounts, 1988-1989, **32**:10, 12, 15-6, 20, 23, 25-8, 30, 32, 34, 38-9

Langan, Joy (NDP—Mission—Coquitlam)
References, *in camera* meeting, **16**:10

Langlois, Louis A. (Finance Department)
Deficit, reporting, methodology and criteria, Committee study, **24**:10-36; **25**:4-24
References, *in camera* meetings, **24**:7-8

Layoffs *see* Public Service—Reduction

Leadership *see* Public Service

Leases *see* Environment Department—Vancouver, B.C. property

Leblanc, Nic (PC—Longueuil)
References, *in camera* meeting, **16**:10

Leclerc, Guy (Comptroller General Office)
Comptroller General Office, Committee study, **23**:13

Leduc, Dr. Paule (Social Sciences and Humanities Research Council)
Social Sciences and Humanities Research Council, grants, Public Accounts, 1988-1989, **34**:4-35

Lefebvre, Jacques (Canada Council)
Canada Council, grants, Public Accounts, 1988-1989, **35**:10-3, 20-4, 26, 29, 31-3, 36, 38

Legislation
Auditor General examining, **16**:27
Non-compliance *see* Whistle blowing—Telephone hotline

Legros, Robert (Secretary of State Department)
Secretary of State Department, grants and contributions, Public Accounts, 1988-1989, **32**:6-25, 27-35, 37-8

Lethbridge, Alta. *see* Animal Diseases Research Institute

Library of Parliament
Value-for-money audit, Auditor General conducting, **16**:16; **31**:31
See also Committee—Staff; Procedure and Committee business—Staff

Limited partnerships *see* Income tax—Avoidance

Literacy Program *see* Secretary of State Department—Grants and contributions

"Little Egypt Bump" *see* Income tax—Avoidance

Lloydminster, Alta./Sask. *see* Oil and natural gas industry

Loan guarantees, 15:14

Loans *see* Canada-Nova Scotia Development Fund; Canada Student Loans Program; Crown corporations—Government loans; Debts to Canada

Louis S. St. Laurent *see* Canadian Coast Guard—Icebreaking

Macdonald, J.A. (Comptroller General of Canada)
Cabinet Ministers, travel expenses, Auditor General auditing, denial of information, Auditor General report, 1988-1989, **17**:22-3; **19**:15-8, 26-7, 34
Comptroller General Office, Committee study, **23**:6-31
Energy, Mines and Resources Department, federal-provincial contribution programs, Auditor General report, 1987-1988, **11**:5, 43; **12**:6-7, 12-3, 25-7
External Affairs and International Trade Department, employees, advances to, inadequate control, etc., Auditor General report, 1989-1990, **40**:26, 29, 34-5, 39-40, 46-50, 54
Public Accounts, 1987-1988, **7**:7-11, 13-20, 24-36, 39-47; **8**:10-2, 15-8, 20-2, 24, 27-8, 31-7, 39-41
Whistle blowing, telephone hotline *re* government waste and extravagance, fraud, non-compliance with legislation, etc., Auditor General report, 1987-1988, **20**:4, 13-4, 22, 25, 27-8, 31-2

MacDonald, Ron (L—Dartmouth)
Canada-Nova Scotia Development Fund, **11**:37-40, 51-4
Canadian Coast Guard, icebreaking, CCGS *Louis S. St. Laurent*, mid-life modernization, Auditor General report, 1989-1990, **41**:8-11, 26-9, 32-3
Energy, Mines and Resources Department, federal-provincial contribution programs, Auditor General report, 1987-1988, **11**:37-40, 51-4; **12**:8
References, *in camera* meetings, **16**:10; **17**:3; **39**:3

Manitoba *see* Emergency Preparedness Canada—Canadian Armed Forces

Manseau, Christine (Professional Association of Foreign Service Officers)
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **36**:34-5, 39-41, 45-9

Manufacturers' sales tax
Deficiencies, background, **18**:4, 7, 27-8
Tax avoidance using related marketing companies, **16**:16-7, 27
Anti-avoidance measures, proposal, **18**:8, 11-4, 20, 25-6
Auditor General report, 1988-1989, **18**:4-30
In camera meetings, **18**:3; **21**:7
Briefing session, holding, **17**:5
See also Reports to House—Fourth
Background, proposed solutions, **18**:4-11
Budget, Feb. 10/88, proposals, **18**:4-5, 8-9, 14, 17, 21-2
Budget, Apr. 27/89, measures, **18**:5-6
Canadian/foreign manufacturers factor, **18**:13-4, 16, 22-3, 26, 29-30
Fair market value rules, **18**:7-8, 14-5
Federal Court of Canada 1986 ruling, Vanguard Coatings & Chemicals Ltd. case, **18**:4-5, 7, 12-3, 16-7, 23, 28-9
Finance and Economic Affairs Standing Committee (2nd Sess., 33rd Parl.), report, **18**:4-5, 7-8, 10-1, 14-7, 19-20, 29-30
Goods and Services Tax, replacing, **18**:5, 7-11, 15-20, 23-4, 26-7; **39**:20-1
Importance, significance, **18**:23-5
Interim measures, purpose, "keep the system sufficiently off balance", **18**:23-4
Loophole, government not closing, **16**:6-7, 27; **18**:6, 11, 16, 19-20, 23, 25-6

Manufacturers' sales tax—*Cont.*
Tax avoidance using related marketing...—*Cont.*
Marginal manufacturing rules of 1981, **18**:7
Marketing and distribution costs measure, not implemented, **18**:7-11
Rate, increasing to compensate for revenue losses, **18**:5, 9-10, 17-8, 20-3
Revenue losses, **18**:5, 11, 13, 17-20, 23-8; **39**:19-20
Surtax, 3%, proposal, **18**:8, 13
Tax base, broadening, alternative, **18**:18-9
White Paper on Tax Reform, June 1987, proposals, **18**:4-5, 7, 11, 19, 29
Wholesale level, shifting tax to, **18**:7-8, 16-8
See also Goods and Services Tax—Implementation

Marine Atlantic Inc.
Caribou II ferry, Regional Industrial Expansion Department advance payments to shipbuilder, in excess of needs, **4**:7; **11**:46; **12**:4

Marketing companies *see* Manufacturers' sales tax—Tax avoidance

Marleau, Diane (L—Sudbury)
Agriculture Department, Food Production and Inspection Branch, Auditor General report, 1987-1988, **10**:6-8
Auditor General, **1**:11, 39-40; **2**:7-8
Auditor General Office
Auditor General report, 1987-1988, **13**:7, 9-12
Estimates, 1989-1990, main, **3**:7-10, 22-4, 37; **6**:19-20, 33-4
Auditor General report, 1987-1988, **1**:20, 39-40; **2**:7-8, 13-4; **4**:24-5, 27-8; **5**:5-9, 24-5
Cabinet Ministers, travel expenses, Auditor General auditing, denial of information, Auditor General report, 1988-1989, **19**:23-7
Canada-Nova Scotia Development Fund, **1**:39-40; **2**:7-8, 13-4; **4**:27-8; **5**:5-9; **8**:24-5, 27; **11**:50-1; **12**:5-8, 26-7
Crown corporations, **3**:22-4, 37
Debts to Canada, **7**:13-6, 43; **8**:27-8, 31-3
Dye, Kenneth, **1**:20
Energy, Mines and Resources Department, federal-provincial contribution programs, Auditor General report, 1987-1988, **11**:50-1; **12**:5-8, 26-7
Estimates, **1**:20
Government accommodation/buildings, **4**:24-5
Government contracts, purchases, etc., **5**:24-5; **6**:33-4
Grants and contributions, **5**:6
Pesticides, **10**:6-8
Procedure and Committee business
Agenda and procedure subcommittee, M. (G. Wilson), **1**:8
Documents, M., **13**:7
Organization meeting, **1**:6-8, 10-1
Questioning of witnesses, **8**:25, 27
Quorum, M., **1**:7
Vice-Chairman, M. (Bellemare), **1**:6
Witnesses, M. (Fretz), **1**:10
Public Accounts, 1987-1988, **7**:13-6, 42-3; **8**:24-5, 27-8, 31-3, 39
References, *in camera* meetings, **2**:4; **11**:3; **13**:3-4; **39**:3
Transport Department, **4**:24
Value-for-money auditing, **13**:12
Whistle blowing, **6**:33

Martin, Paul (L—LaSalle—Émard)
References, *in camera* meetings, **39**:3

McCarthy, Kevin (External Affairs and International Trade Department)
External Affairs and International Trade Department, employees, advances to, inadequate control, etc., Auditor General report, 1989-1990, **40**:33, 41-2, 52

McCrindell, Jim (Treasury Board)
Grants and contributions, Committee study, **26**:8, 11-4, 16, 26, 28, 30

McIntosh, Bob (Professional Institute of the Public Service)
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **36**:25

McLaughlin, Michael M. (Auditor General Office)
References, *in camera* meeting, **17**:3

Media *see* Auditor General reports—1988-1989—1989-1990; Canada Council—Gotlieb—Grants; Emergency Preparedness Canada—Public education role

Medical insurance *see* Group Surgical Medical Insurance Plan

Medical capability *see* National Defence Department

Medicare *see* Canada Health Act

Meat *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch

Meat Hygiene Program *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch

Meech Lake Accord *see* Transfer payments to provinces—Accountability

Members of Parliament
Expenses *see* Cabinet Ministers—Travel expenses
Information
Costs, **1**:19
Inadequacy, **1**:15; **16**:18-9
See also Estimates—Part III; Public Accounts—Format
Remuneration, incorrectly stated in Public Accounts, **23**:14-5
See also Bellemare—References; Canada Council—Art Bank—Publications; External Affairs and International Trade Department—Employees; House of Commons—Value-for-money audit

Merit principle *see* Public Service

Metolachlor *see* Pesticides

Meyers, D. Larry (Auditor General Office)
Agriculture Department, Food Production and Inspection Branch, Auditor General report, 1987-1988, **9**:4-7, 23, 28; **10**:10, 15, 29-32
Auditor General Office
Auditor General report, 1987-1988, **13**:11
Estimates, 1989-1990, main, **6**:7, 23-4
References, *in camera* meeting, **16**:10

Mineral Development Agreements
Federal-provincial contribution agreements under ERDAs, accountability to Parliament, etc., **4**:16; **11**:14
Newfoundland, Nova Scotia, ACOA objectives, etc., **15**:31-2

Ministerial discretion *see* Secretary of State Department—Grants and contributions

Ministerial responsibility *see* Canada-Newfoundland Offshore Development Fund; Canada-Nova Scotia Development Fund; Comptroller General Office; Emergency Preparedness Canada; Grants and contributions

Mobil Oil Canada, Ltd. *see* Canada-Nova Scotia Development Fund

Montreal Flower Show *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch

Moore, Barry (PC—Pontiac—Gatineau—Labelle; Parliamentary Secretary to Minister of State (Small Business and Tourism))
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **28**:41-3

Morale *see* Foreign service; Public Service

Morrissey, Dr. Brian (Agriculture Department)
Agriculture Department, Food Production and Inspection Branch, Auditor General report, 1987-1988, **9**:15-9, 21-2, 25-6, 28-42; **10**:4-17, 19-22, 25-7, 29, 32-5

Mulroney, Right Hon. Martin Brian (PC—Charlevoix; Prime Minister)
References *see* Public Service—Collective bargaining—Public Service 2000

Municipalities
Expenditures, accountability, **1**:23
Infrastructure, sewers, etc., funding, **1**:24
See also Canada-Nova Scotia Development Fund; Emergency Preparedness Canada—Federal-provincial-municipal roles; Taxpayers—Governments' financial demands

National Accounts
Accrual accounting, **24**:12-3
See also Public Accounts—National Accounts
Cash accounting *see* Public Accounts—National Accounts
Economic activity measurement, role, inter-governmental/international comparison factor, **24**:11-6, 32
Historical revisions, **24**:15
Unaudited, **24**:14-5; **25**:24
See also Deficit—Reporting; Public Accounts

National Capital Region *see* Public Service—Geographic distribution

National Defence Department
Ammunition, wartime production capability, **4**:20, 24
Contracts, procurement, repairs, **4**:20
Medical capability, adequacy, global/Persian Gulf conflict, etc., Auditor General position, **4**:20; **39**:10-1
Supply and Services Department Audit Services Bureau audits, **4**:20
West German military training in Canada, Auditor General auditing, **13**:12
See also Cabinet Ministers—Travel expenses; Canadian Armed Forces

National Defence Minister *see* Emergency Preparedness Canada—Ministerial responsibility

National emergency plans *see* Emergency Preparedness Canada—Planning role

National Emergency Preparedness Exercise *see* Emergency Preparedness Canada—CANATEX 90

National Health and Welfare Department *see* Public Service—Contracting-out

National Revenue Department, Taxation
Estimates, Part III, departmental expenditure plans
Performance data, including, **42**:8, 12
Resource/employee allocation information, **42**:27-8
Human resource management
Auditor General audit, **42**:7-8, 12
Corporate development initiative, **42**:12
Employee-driven task forces, **42**:12
Employee turnover, losses to Goods and Services Tax administration, recruitment, etc., **42**:25-6
Human resource information system, **42**:12
See also Income tax; Organizations appearing; Public Service—Values, service and performance

Native people *see* Indians

Natural gas *see* Oil and natural gas industry

Nault, Robert D. (L—Kenora—Rainy River)
Auditor General Office estimates, 1989-1990, main, **3**:30-1
Whistle blowing, **3**:30-1

Nestucca see Emergency Preparedness Canada—Federal co-ordination role

New Brunswick *see* Fisheries and Oceans Department—Fishing vessels—Salmonid Enhancement Program

New Zealand
Free trade agreement with Australia, **7**:20
Goods and services tax, **7**:20
Vaughan-Jones, Graham, Assistant Auditor General, Committee visit, **7**:12, 20
See also Government—Structures

Newfoundland *see* Canada-Newfoundland Offshore Development Fund; Mineral Development Agreements

NewGrade project *see* Oil and natural gas industry

Newspapers *see Globe and Mail; Toronto Star*

Nicaragua *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch

Nielsen Task Force *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch

Non-budgetary transactions *see* Public Accounts

Noreau, Jean-Jacques (Agriculture Department)
Agriculture Department, Food Production and Inspection Branch, Auditor General report, 1987-1988, **9**:4, 7-11, 13-5, 17-8, 20-1, 24-30, 32-3, 35-6, 38-9, 41; **10**:4-10, 12-4, 18, 21, 23, 26-9, 35-6

Northern cod *see* Fisheries

Northern tax allowance *see* Income tax

Northwest Passage *see* Canadian Coast Guard—Icebreaking

Northwest Territories
Auditor General auditing, value-for-money audits, etc., **13**:10; **27**:7-8, 11-2; **31**:6, 8

Nova Scotia *see* Atlantic Canada Opportunities Agency—Action Program; Canada-Nova Scotia Development Fund; Mineral Development Agreements

NSC Diesel *see* Canadian Coast Guard—Icebreaking

NsCD project *see* Atlantic Canada Opportunities Agency—Action Program

Nuclear energy
Government policy, **12**:24
See also Atomic Energy of Canada Limited; Emergency Preparedness Canada; Irradiation

OECD *see* Organization for Economic Co-operation and Development

Official development assistance *see* External aid

Official languages policy/bilingualism *see* Canada Council—Publications; Procedure and Committee business—Documents; Secretary of State Department—Grants and contributions

Oil and natural gas industry
Beaufort Sea, **15**:17
Cold Lake, Alta., **15**:15
Energy self-sufficiency, relationship, **15**:16-7
Infrastructure, **15**:15-6
Lloydminster, Alta./Sask., **15**:15
NewGrade project, Regina, Sask., **15**:15
Offshore *see* Canada-Newfoundland Offshore Development Fund; Canada-Nova Scotia Development Fund
OSLO Project, **15**:15
Prices *see* Canada-Nova Scotia Development Fund
Production, **15**:15-6

Oil Import Compensation Fund
Value-for-money audit, **6**:13

Oil spills *see* Emergency Preparedness Canada—Federal co-ordination role

Ontario *see* Agricultural Products Board; Electricity; Income tax—Corporation

Open House Canada Program *see* Secretary of State Department—Grants and contributions

Operating surplus *see* Public Accounts

***Order Paper* questions** *see* Cabinet Ministers—Travel expenses; Procedure and Committee business

Orders of Reference
Auditor General Office estimates
1989-1990
Main, **2**:4
Supplementary (C), **27**:4
1990-1991, main, **31**:3
Auditor General reports
1987-1988, **1**:4
1988-1989, **16**:10
1989-1990, **39**:3
Comptroller General Office, **23**:4
Deficit, reporting, methodology and criteria, **24**:8
Grants and contributions, **26**:3
Public Accounts
1987-1988, **7**:4

Orders of Reference—*Cont.*
Public Accounts—*Cont.*
1988-1989, **32**:3
See also Committee studies and inquiries

Organization for Economic Co-operation and Development *see* Income tax—System

Organizations appearing
Agriculture Department, **9**:4, 7-11, 13-22, 24-42; **10**:4-29, 32-6
Auditor General Office, **1**:13-36, 38-43, 45-6; **3**:4-39; **4**:4-36; **5**:5-27; **6**:5-36; **7**:5-7, 12-5, 20-3, 26-7, 29, 31, 33, 36-41, 44-7; **8**:4-10, 19-24, 27, 29-30, 33-41; **9**:4-7, 11-3, 23-4, 28; **10**:10-1, 15-6, 29-32; **11**:5-8, 26, 30, 34, 36, 40, 43-4, 49-50, 54; **12**:4-6, 11-2, 14, 16, 18-21, 23-5, 27-8; **13**:3-4, 7-28; **16**:10, 13-37; **17**:6-7, 11-3, 15-21, 24-5, 28; **18**:5-13, 18-9, 24-6; **19**:7-9, 13-4, 18-9, 21-3, 25-6, 28-33, 35-7; **20**:4-9, 13, 15-8, 20-4, 26-32; **22**:3, 8-10, 14, 32-3, 36-7, 45-6; **27**:3, 6-15; **28**:5-13, 24-6, 28-30, 34-5, 40-3; **29**:4-7, 9-11, 27; **30**:4, 9, 15-6, 18, 20, 31-3; **31**:5-35; **33**:5-28; **38**:3-5, 7-8, 22, 36-9; **39**:3, 5-25, 27-36; **40**:24, 26-7, 32-3, 35, 37-41, 43, 48-9, 54; **41**:3-6, 9, 17, 19, 21-2, 25-9, 31-5, 41; **42**:3, 6-8, 20-1, 26-7, 30; **43**:15-6, 18, 25-6, 32-3, 39-40, 43, 54-5
Canada Council, **35**:4-38
Comptroller General Office, **7**:7-11, 13-20, 24-36, 39-47; **8**:10-2, 15-8, 20-2, 24, 27-8, 31-7, 39-41; **11**:5, 43; **12**:6-7, 12-3, 25-7; **17**:22-3; **19**:15-8, 26-7, 34; **20**:4, 13-4, 22, 25, 27-8, 31-2; **23**:6-31; **40**:26, 29, 34-5, 39-40, 46-50, 54
Economists', Sociologists' and Statisticians' Association, **37**:27-43, 45-6
Emergency Preparedness Canada, **22**:5-8, 11-47
Energy, Mines and Resources Department, **11**:5, 8-20, 26-37, 39-48, 50-4; **12**:7-14, 16-7, 19-20, 22, 27-8; **15**:5-11, 13-32
External Affairs and International Trade Department, **40**:26-8, 30-8, 41-8, 51-4
Finance Department, **14**:7-15; **18**:4-6, 11-4, 16-23, 27-30; **24**:7-8, 10-36; **25**:4-24
National Revenue Department, Taxation, **42**:5, 9-31
Privacy Commissioner Office, **20**:4, 10-2, 17-20, 22-7, 32
Privy Council Office, **17**:6, 8-11, 14-6, 21-8, 30; **19**:7, 10-3, 19-22, 24, 27-8, 34-7; **38**:8-13, 18-20, 22-3, 31-2, 34-5, 39-40
Professional Association of Foreign Service Officers, **36**:28-51
Professional Institute of the Public Service, **36**:5-14, 16-28
Public Service Alliance of Canada, **37**:4-26
Public Service Commission, **28**:19-24, 27-8, 30-3, 35-6, 41-4; **29**:5, 8, 15-22, 36
Public Service 2000, **30**:4, 8-30, 33-41; **38**:12-7, 20-33, 39
Secretary of State Department, **32**:6-39
Social Sciences and Humanities Research Council, **34**:4-35
Transport Department, **41**:4, 7-30, 32-40; **43**:15-6, 18-56
Treasury Board, **11**:20-5, 36; **12**:17; **26**:4-32; **28**:13-9, 24-5, 29-30, 34, 37-9; **29**:5, 7, 9-14, 19, 21-7; **41**:25, 31; **43**:16-8, 42, 47-8
See also individual witnesses by surname

OSLO Project *see* Oil and natural gas industry

Overstreet, Dr. Ed. (Economists', Sociologists' and Statisticians' Association)
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **37**:33-6, 42-3

Pacific Environment Centre *see* Environment Department—Vancouver, B.C. property

Packaging
Security, safety, bottle caps, etc., **4**:33-4; **5**:13-4

PAFSO *see* Professional Association of Foreign Service Officers

Parker, Sid (NDP—Kootenay East)
Agriculture Department, **6**:4
Auditor General, **2**:11-2; **6**:9-10
Auditor General Office estimates, 1989-1990, main, **6**:4, 9-13, 24-6, 36
Auditor General report, 1987-1988, **1**:20, 22-4, 40; **2**:11-2
Canada-Nova Scotia Development Fund, **1**:22-3, 40; **2**:11-2; **11**:32-5, 42-4; **12**:8-12, 24-6
Canadian Jobs Strategy, **1**:24
Energy, Mines and Resources Department, federal-provincial contribution programs, Auditor General report, 1987-1988, **11**:32-5, 42-4; **12**:8-12, 24-6
Government contracts, purchases, etc., **6**:25-6
Municipalities, **1**:24
Procedure and Committee business
Agenda and procedure subcommittee, **6**:4
Documents, **11**:35
In camera meetings, **6**:4
Questioning of witnesses, **1**:20; **6**:26
References, *in camera* meetings, **2**:4; **11**:3
Transfer payments to provinces, **1**:22-3
Value-for-money audits, **6**:11-3, 26, 36
Whistle blowing, **6**:24-5

Parliament *see* Auditor General—Role; Canada Council—Independence; Canada-Newfoundland Offshore Development Fund; Canada-Nova Scotia Development Fund; Energy, Mines and Resources Department—Federal-provincial contribution programs; Government expenditures; Grants and contributions—Definitions; Mineral Development Agreements; Public Accounts; Public Service—Control—Reform; Public Service Commission—Independence; Secretary of State Department—Grants and contributions; Social Sciences and Humanities Research Council—Annual report—Independence from government; Transfer payments to provinces—Accountability to Parliament

Parliament Buildings
West Block, asbestos reports, **43**:55

Paton, Richard (Treasury Board)
Canadian Coast Guard, icebreaking, CCGS *Louis S. St. Laurent*, mid-life modernization, Auditor General report, 1989-1990, **43**:16-8, 42, 47-8

Patronage *see* Foreign service; Public Service

Payroll costs management *see* Public Service

PCBs *see* Emergency Preparedness Canada—Federal-provincial-municipal roles

Pearce, Brian (Auditor General Office)
Auditor General reports, 1989-1990, **39**:29-31

Peer review *see* Canada Council—Grants; Social Sciences and Humanities Research Council—Grants

Pelisek, Joe (Professional Institute of the Public Service)
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **36**:25-6

Penitentiaries
Drummondville, Que., Auditor General report's observations, **2**:14

Pensions
Legislation, potential impact, information costs, Auditor General concerns, **3**:26; **4**:17-8
See also Canada Pension Plan; Public Service pensions

Performance *see* Public Accounts; Public Service—Performance problems—Termination/dismissal—Values, service and performance

Performance appraisal *see* Foreign service—Promotions; Public Service—Management category

Performance data *see* National Revenue Department, Taxation—Estimates

Performance measurement *see* Comptroller General Office—Financial management role

Performance pay *see* Public Service—Compensation and benefits—Management category

Persian Gulf conflict *see* National Defence Department—Medical capability

Person-years *see* Auditor General Office—Employees; Estimates—Part III; Public Service—Reduction

Pesticides
Agriculture Department Food Production and Inspection Branch responsibilities
Canada-United States Free Trade Agreement, relationship, **10**:7, 12
DDT, **10**:15
Emergency registrations, **10**:11, 19
Exports, controls, certification practices, etc., **4**:15; **10**:20
Generic pesticides, **10**:10
Reassessment of pesticides currently in use, **10**:6-8
Registration and regulation procedures, **4**:15, 34; **5**:14-5; **9**:6-7, 30, 35-6, 38; **10**:10-1, 28
Review, **9**:10, 20
Residues, acceptable levels, detecting, etc., **9**:35-6; **10**:9-10
Temporary registrations, **8**:6, 8-9, 11, 19-20
United States regulations, differences, impact, food imported into Canada, **10**:11-3
Alachlor, **9**:20
Alar, safety, withdrawal from Canadian market, **9**:30-1; **10**:7-8
Metolachlor, **9**:20

Peterson, Jim (L—Willowdale)
References, *in camera* meetings, **39**:3

Petro-Canada *see* Auditor General—Cabinet documents

Petrofina Canada Ltd. *see* Auditor General—Cabinet documents

PFRA *see* Prairie Farm Rehabilitation Act

PIPS *see* Professional Institute of the Public Service

Plant diseases *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch

Poland
Government officials, Committee visit, **26**:13-4

Polar 8 icebreaker *see* Canadian Coast Guard—Icebreaking

Police *see* Whistle blowing

Political activities *see* Public Service

Political settlements *see* Canada-Newfoundland Offshore Development Fund; Canada-Nova Scotia Development Fund

Polychlorinated biphenyls *see* PCBs

Poultry *see* Food—Safety

Prairie Farm Rehabilitation Act
Development projects, **15**:13

Press *see* Media; Newspapers

Prime Minister's Office *see* Public Service—Control

Printing *see* Auditor General Office

Privacy Act *see* Whistle blowing—Telephone hotline

Privacy Commissioner Office *see* Organizations appearing

Private sector *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch; Auditor General Office—Contracting-out—Employees; Public Service *passim*

Private sector auditors *see* Crown corporations—Auditor General auditing

Privatization, **3**:16
See also Public Service—Reduction

Privatization and Regulatory Affairs Office *see* Regulations

Privilege *see* Procedure and Committee business

Privy Council Office
Clerk of the Privy Council
Appearance before Committee, **17**:6
See also Public Service—Public Service 2000—Responsibility
See also Organizations appearing

Procedure and Committee business
Acting Chairman, taking chair, **5**:10; **6**:34; **37**:16
Agenda and procedure subcommittee
Establishing, membership, **1**:8
M. (G. Wilson), **1**:8, agreed to, 3
In camera meetings, definition, **1**:8-9
Meetings, **1**:8, 45-6; **5**:5, 27; **6**:4-5; **14**:5; **15**:3; **16**:11; **39**:36-7
Reports, **17**:5
Consideration deferred, **6**:4-5
First, **1**:11-2
M. (G. Wilson), **1**:12, agreed to, 5
Second, M. (G. Wilson), **3**:4, agreed to, 3
Fifth, M. (Fontaine), agreed to, **7**:3-4
Sixth, **13**:5-6
M. (Bellemare), **13**:7, agreed to, 3
Seventh, **14**:5
M. (Bellemare), agreed to, **14**:3
Eighth, M. (G. Wilson), agreed to, **15**:3
Ninth, **16**:12-3
M. (G. Wilson), **16**:13, agreed to, 3

Procedure and Committee business—*Cont.*
Agenda and procedure subcommittee—*Cont.*
Reports—*Cont.*
Tenth, **19**:6-7
M. (G. Wilson), **19**:33, agreed to, 4-5
Eleventh, agreed to, **22**:3-4
Twelfth, M. (G. Wilson), **23**:5, agreed to, 3-4
Thirteenth, M. (Speller), **24**:10, agreed to, 7-8
Fourteenth, **27**:5-6, stood, 3-4
Fifteenth, M. (Speller), **31**:13, agreed to, 3-4
Sixteenth, M. (G. Wilson), **32**:31, agreed to, 4
Seventeenth, M. (Whittaker), **33**:12, agreed to, 3
M. (Bellemare), agreed to, **42**:3
Briefing sessions, **1**:46; **2**:4-5
Auditor General, with, **1**:12, 15, 33
Briefs, appending to minutes and evidence, **37**:5, agreed to, 3
Budget and work plan, **5**:4-5; **24**:7, 10
M. (Guilbault), **5**:5, agreed to, 3
Business meeting, *in camera* meeting, **22**:3
Cabinet documents, Committee access, **5**:26-7
Chairman
Absence
Appearing before other Committee, **37**:16, 46
Vice-Chairman presiding, **25**:24-5
Election, M. (G. Wilson), **1**:6, agreed to, 3
Motions, requesting, **1**:7
Chairman and Vice-Chairman, election, new elections after Labour Day, **1**:7
Documents
Appending to minutes and evidence, agreed to, **24**:8; **28**:25, 34; agreed to, **43**:13; **44**:9
M. (Marleau), **13**:7, agreed to, 3-4
M. (Speller), **25**:8, agreed to, 3
Auditor General providing to Committee, **1**:30-1
Committee researcher providing, **30**:28
Distribution, **1**:21-2; **10**:4
Tabling, **14**:6; **40**:35; **41**:19
Official languages policy, **11**:35
Witnesses providing, **25**:4; **26**:15-6
Estimates
Consideration, meetings, **25**:14-5, 25-6
Passing, **3**:40
Hospitality, **5**:4; **13**:3, 6
In camera meetings, **2**:4; **11**:3; **13**:3-4; **15**:3-4; **16**:10; **17**:3; **18**:3; **19**:3; 21:7; **22**:3-4; **24**:8-9; **27**:3; **31**:3; **32**:3; **38**:3; **39**:3; **40**:24; **41**:3; **42**:3; **43**:13-4; 44:9
Briefing sessions, holding, **6**:4; **7**:3; **17**:5; **42**:3
Holding, **13**:3; **14**:3, 5; **15**:3; **16**:11, 13; **19**:4, 6; **22**:3; **24**:7; **27**:3, 5; **42**:3
Proceeding to, **13**:28; **24**:36; **43**:14
Agreed to, **2**:4
Public meeting preceding, **2**:5, agreed to, 4
Reports, drafting, **39**:5, 36; **42**:3
Transcribing, clerk keeping copy for 3 months, agreed to, **13**:4
Interpretation, simultaneous
Member pounding table, disturbing interpreters, **19**:21
Not working, **19**:9-10
Meetings
Adjourning, **20**:4; **39**:26
Adjourning/extending, **22**:33

Procedure and Committee business—*Cont.*
Meetings—*Cont.*
Adjourning for vote in House, reconvening, **11**:41-2
Auditor General observer attending, **1**:46; **2**:15
Extending, **43**:36
Friday hours, **17**:7
Informal meeting with Auditor General, **42**:3
Scheduling, **5**:5; **6**:4; 7:3-4; **11**:3; **13**:3, 5-6; **14**:3, 5; **15**:3; **16**:11, 13; 17:5; **19**:4-7; **22**:3; **23**:3-5; **24**:7-8; **25**:26; **27**:3-6; **31**:3-4; **32**:4; **33**:3; **42**:3
Conflicts with other committees, **27**:12-3
Members
Absence, government Members, **36**:20; **37**:16, 26, 46
New, introduction, **14**:6
Members' remarks
Personal attacks on other Members, **22**:44
Profanity, **22**:44
Minutes and evidence, sending copies to individuals, **35**:33
Moment of silence, **9**:5
Order Paper questions, Auditor General providing to Committee, **17**:24-5
Organization meeting, **1**:6-11
Printing, minutes and evidence, M. (Horner), **1**:7, agreed to, 3
Privilege, Member's remarks, correcting, **12**:4
Questioning of witnesses, **20**:4
After opening statement completed, **4**:5-6, 12
Answers
Length, **5**:20
Providing at next meeting, **9**:25; **10**:4-5
Committee staff questions, witnesses providing written answers, **29**:23-4; 30:41
Directing questions to other witnesses, **17**:18
Policy questions, **18**:25-6; **22**:43-4
Scope, **3**:27; **5**:20; **6**:26; **8**:25-7; **24**:19, 24; **39**:30
Related to tabled documents, **14**:8
Time limit, **1**:9, 20; **4**:26; **11**:40
Answers, including, **15**:18-9
Members exceeding, **10**:13, 24-5
M. (Stupich), **1**:9, agreed to, 3
Witnesses providing written answers after meeting, including in minutes and evidence of future meeting, **42**:31-2
Quorum
Lack, inability to vote, **13**:5
Meeting and receiving/printing evidence without, **1**:7
M. (Marleau), **1**:7, agreed to, 3
Reports to House
Discussing, **8**:41
Draft, preparing, **19**:4, 6
Government response, requesting, **4**:10
Presenting in next session, **43**:49
Unanimity, **8**:41
First, M. (Guilbault), **1**:12, agreed to, 5
Second, agreed to, **13**:4
Third, M. (Chartrand), agreed to, **15**:3-4
Fourth, agreed to, **21**:7
Fifth, agreed to, **24**:8-9
Sixth, agreed to, **39**:3
Seventh, agreed to, **40**:24
Eighth, agreed to, **43**:13

Procedure and Committee business—*Cont.*
Reports to House—*Cont.*
Ninth, agreed to, **43**:14
Tenth, agreed to, **44**:9
Room, **16**:12
Staff
Library of Parliament researchers, **15**:7-8
Illness, **37**:45; **38**:13
M. (Cole), **1**:9, agreed to, 3
Office help, **5**:4
Statements by official not present, printing in evidence, **30**:4
Travel, **1**:12; **5**:4
Consent of House leaders rather than House,.**34**:4
M. (Guilbault), **1**:12, agreed to, 5
See also Reports to House—First
M. (Whittaker), **34**:4, agreed to, 3
Unparliamentary language, "lying", withdrawn, **40**:35
Vice-Chairman
Election
M. (Bellemare), **1**:6, agreed to, 3
M. (Robitaille), **14**:5-6, agreed to, 3
Taking chair, **5**:9-10; **37**:3
Visitors, introduction, 7:12; **26**:13-4; **31**:22; **41**:4-5
Votes in House, Committee adjourning, **26**:32
Witnesses
Excusing after questioning finished, **25**:25
Expenses, Committee paying, **5**:4
M. (Fretz), **1**:10, as amended, agreed to, 3-4
Amdt. (Marleau), **1**:10, agreed to, 4
Inviting, **3**:4, agreed to, 3; **19**:4-7; **32**:4
Inviting back, **17**:28-9; **24**:35; **28**:44; **30**:41
M. (Speller), **17**:29, withdrawn, 4
M. (Speller), **17**:29, agreed to, 4
Opening statements
Appendices, printing, **27**:8
Copies, availability, translation, **1**:13-4
Deemed read and printed as part of Minutes of Proceedings and Evidence, M. (Robitaille), **7**:5, agreed to, 4
English/French differences, correcting, **8**:5-6
Length, **24**:34
Tabled, **9**:5
Taken as read, **31**:5
Video tape, use, **16**:14
Written, taken as read, **18**:5
Scheduling, **2**:5; **6**:4

Professional Association of Foreign Service Officers *see* Organizations appearing

Professional development *see* Foreign service—Training and professional development

Professional Institute of the Public Service *see* Organizations appearing

Program evaluation, 30:15-6
See also Auditor General Office; Canada Council; Comptroller General Office; Estimates—Part III; Income tax—Tax expenditures; Social Sciences and Humanities Research Council

Program expenditures *see* Public Accounts

Progressive Conservative Party *see* Public Service—Collective bargaining

Proulx, Georges (Secretary of State Department)
Secretary of State Department, grants and contributions, Public Accounts, 1988-1989, **32**:17, 28-30, 36-7

Providence, Fred *see* St. Vincent and the Grenadines

Provinces *see* Federal-provincial relations

Provincial public servants *see* Canada-Newfoundland Offshore Development Fund; Canada-Nova Scotia Development Fund

Provincial securities *see* Canada Pension Plan—Investments

PSAAC *see* Public Sector Accounting and Auditing Committee

PSAC *see* Public Service Alliance of Canada

Public Accounts
Accounting policy changes, **7**:7-8; **8**:5, 11, 32-3
Accrual accounting, **7**:17-8; **24**:11, 20, 30
See also Public Accounts—National Accounts
Accuracy, **23**:15-6
Auditor General attesting to, **23**:16
Annual financial report, preparing, **39**:6
Audit opinion, not required by other countries, **3**:36-7
Auditor General's opinion, publishing in Auditor General's report rather than Public Accounts, **4**:4, 11-2
Auditor General's reservations, **4**:4-5; **7**:5-6, 10-3, 16-9, 26-7, 44-7; **8**:6-7, 11-2, 17-8, 38-40
Correcting, Committee role, government response, etc., **4**:7-10; **16**:19; **39**:6
1989-1990 report, none, **39**:6
Canadian Institute of Chartered Accountants Public Sector Accounting and Auditing Committee recommendations, government adopting, **4**:5; **7**:6-7, 11-2, 18, 26, 44-7; **8**:6-7, 10-2, 17-8, 29, 37
Auditor General preparing model, **8**:6-7, 11-3
Cash accounting, **24**:11
See also Public Accounts—National Accounts
Committee eighth report of 1987, **4**:11; **7**:16-7
Comparison with other countries, United Kingdom, United States, etc., **3**:36-7; **4**:8-9; **7**:8-9; **25**:18-21
Consolidation of accounts, elimination of fund accounting, **7**:7
Contingent liabilities, **7**:42-3
Crown corporations' borrowing, allowance not provided, **4**:4; **7**:5, 42
Crown corporations' financial statements, not consolidated with, **4**:5; **7**:5-6, 11, 17-8; **8**:7, 10-1, 17-8, 39; **16**:19; **23**:15
Crown corporations' loan repayments, relationship, **24**:21
Deferred revenues, taxes, etc., treatment, **7**:19-20; **8**:40-1
Disclosure of information, **7**:8, 18-9; **8**:11, 39
Estimates, consistency with, **7**:7-8
Explanatory notes, **7**:9
Federal Government Reporting Study, **4**:5, 9; **8**:12
Government response, lack, **1**:16-7
Financial Administration Act/Treasury Board rules/government accounting principles, followed, **4**:5
Forecasts/results, comparison, providing, **8**:37
Format, understandability, improving, information for Members of Parliament, etc., **7**:6-7; **8**:6, 11-7

Public Accounts—*Cont.*
Generally accepted accounting principles, relationship, **7**:16-7; **24**:20
Improvements, **7**:7
Misleading, Auditor General statement, **8**:6, 11, 37-41
National Accounts, comparison, **24**:10-6, 19-20, 31-4; **25**:15-8, 24
Accrual/cash accounting, **25**:15-6
Capital assets factor, **24**:32-3
Crown corporations factor, **24**:13-4, 33-4; **25**:16-7, 24
See also Appendices—Finance Department; Deficit—Reporting
Non-budgetary transactions, **24**:21-2, 26
Operating surplus, explanation, **24**:20
Parliamentary control of funds, role, **24**:11, 13-5, 20
Performance, reporting on, **39**:6
Preparation, responsibility, **7**:7; **8**:31-2
Program expenditures, treatment, **24**:25-6
Public Sector Accounting and Auditing Committee recommendations, **39**:6
Public Service pension liabilities not included, indexing, government borrowing from fund, imputed interest, etc., **4**:5, 34-5; **7**:5-6, 11, 17, 26-7, 42; **8**:7; **16**:19-20
Public Service vacation leave credits, recorded as liability, **24**:30
Revenues, treatment, **24**:26
Statement of assets and liabilities, fixed/physical assets recorded at $1, **7**:9-10, 46-7; **8**:18, 37-8; **24**:26-30
Statement of changes in financial position, providing, **7**:11
Statement of revenues and expenditures and accumulated deficit, **7**:9-10; **8**:37-9
Statement of transactions, **7**:9; **24**:20-1, 25
Statement of use of appropriations, **7**:9
Summary format, **4**:5; **7**:5
Transactions between departments, not included, **7**:8
Volume 1, improving, annual report format, etc., **7**:7-8, 12, 19; **8**:5, 15-7; **24**:30-1
1987-1988, **7**:5-47; **8**:4-41
Committee draft report, *in camera* meeting, **13**:4
See also Reports to House—Second; Transfer payments to provinces
1988-1989
Tabling, **13**:7
See also Canada Council—Grants; Grants and contributions; Secretary of State Department—Grants and contributions; Social Sciences and Humanities Research Council—Grants
See also Debts to Canada; Deficit—Reporting; Income tax—Tax expenditures; Members of Parliament—Remuneration; Orders of Reference

Public Accounts Standing Committee *see* Committee

Public debt *see* Debt, public

Public education *see* Emergency Preparedness Canada

Public Lending Right Program *see* Canada Council

Public relations *see* Canada Council

Public Sector Accounting and Auditing Committee *see* Public Accounts

Public Service
Accountability, improving, **30**:32

Public Service—*Cont.*
Administrative framework, complexity, outdated, **28**:5, 12-3, 26
Administrative policies and common services, Public Service 2000 task force, **30**:39-40
Affirmative action programs, layoffs, promotions, relationship, **37**:18-20
Attitude/mindset, administrative systems, relationship, **28**:11-3; **30**:8-10, 32-3
Audit, **28**:21
Canadian citizens, preference over immigrants, Public Service Employment Act provisions/Canadian Charter of Rights and Freedoms, relationship, etc., **28**:35-6
Bureaucratic problems, private sector, comparison, **38**:17-8
Career flexibility/satisfaction, **38**:15
Classification system
Auditor General 1983 study, **39**:7
Career progression, relationship, **37**:8
Classification reviews, biennial/triennial, **28**:16
Collective bargaining, relationship, **37**:7, 24-5
Complexity, time required, etc., **28**:4, 6-7, 29-30; **30**:31, 34; **38**:13-4, 17
Decentralization, **28**:16-7
Grievance system, **37**:25
Manipulation, possibility, **30**:34-5
Misclassification, correcting, reducing, etc., **28**:6-7, 16-7; **29**:8-12
Costs, **29**:11-2
Occupational groups, reducing number, etc., **30**:19, 21; **37**:8-9, 31; **38**:13-4, 16-7
Public Service 2000 task force, **30**:37-8; **36**:40; **38**:21
Reform, **38**:4, 7; **39**:8
Sex discrimination, female-dominated groups, **37**:8, 24
Standards, review, revision, **28**:16; **37**:8-9
Technological change, computer technology factor, **28**:7; **37**:8, 24
Towers, Perrin, Fosters & Crosby study, **28**:16-7
See also Foreign service; Public Service—Management category—Morale
Collective bargaining, staff relations, **37**:28-9, 39
Arbitration, limitations, **37**:9-10
Canada Labour Code, basing on, **36**:25-6; **37**:9
Progressive Conservative Party/Mulroney 1984 position, **36**:18; **37**:9
Managerial and confidential exclusions, **37**:10
Public Service Staff Relations Act deficiencies, **37**:9-10
Public Service Staff Relations Board, authority, powers, **37**:10
Public Service 2000 task force, **30**:38; **36**:34
Right to strike, designation process, impact, **37**:10
Rights, reduction, exclusions, **37**:31-2
Scope, private sector, comparison, **37**:40
See also Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch; Public Service *passim*
Compensation and benefits
Decline, **37**:31-2
Performance pay, **37**:31; **38**:17
See also Public Service—Management category
Private sector, comparison, **29**:22-3
See also Public Service—Management category
Public Service 2000 task force, **30**:38

Public Service—*Cont.*
Contract employees, **28**:34-5; **29**:5; **30**:22; **37**:12-4; **38**:16
See also Public Service—Reduction—Staffing system
Contracting-out, cost-effectiveness, Public Service reduction factor, etc., **36**:10-1, 15; **37**:11-5, 19, 30, 32-6, 41-3; **39**:12-3, 26, 32
Canada-United States Free Trade Agreement, relationship, **37**:35
National Health and Welfare Department example, **37**:30, 32-6, 42
Control, government/Parliament/Prime Minister's Office, **36**:9-10, 22
Cost-effectiveness, **37**:28-9
See also Public Service—Contracting-out—Reduction
Decentralization, simplification, **29**:6-7; **30**:6-10, 12, 30-4
See also Public Service—Classification system—Leadership
Demographics, age distribution, etc., **29**:14-5; **30**:35-6
Dismissal policy *see* Public Service—Termination/dismissal policy
Efficiency *see* Government—Efficiency; Public Service—Reduction
Employment equity, women, etc.
Public Service 2000 task forces, roles, **38**:29
See also Public Service—Affirmative action programs—Staffing system
Equitable representation of Canadian society, **28**:23
Exclusion orders *see* Public Service—Management category—Staffing system—Term employees
Geographic distribution, National Capital Region, etc., **30**:35
Grievance procedure, **36**:26
Adjudicability, scope, **37**:10
Bargaining agents filing, **37**:10
See also Public Service—Classification system
Growth, 1968-1976, etc., **29**:15-6
Human resource information systems, **28**:15-6
Human resource management, **30**:10
Accountability, lack, **38**:14-5
Public Service 2000 task force, **30**:39; **36**:34
Incentive award plan, **28**:12, 17
Innovation, risk-taking, encouraging, **30**:8, 10, 31-2
Job descriptions, tailoring to individuals, **29**:21
Job security *see* Public Service—Morale—Reduction
Leadership, role, decentralization, service to public, relationship, **28**:36-41
Legislation, complexity, outdated, replacing, **28**:4-6, 13-4, 29-30, 36, 38; **30**:17-20, 26-7; **37**:29, 39; **38**:33
Employees, unions, consultation, agreement, requiring, **37**:45; **38**:27-8; **42**:5
Government proposals, referring to special committee, **42**:5-6
Public Service Alliance of Canada position, **37**:5-10
See also Public Service—Public Service 2000
Management
Constraints, lack of delegation of authority, etc., **28**:9-10, 13-4; **30**:21, 31, 33; **38**:4, 7; **39**:8
Improving, **16**:21, 23-4
Morale, **38**:5, 8
New management culture, need for, empowerment of employees rather than control, etc., **38**:9-11, 13
Partnership with employees, **38**:26, 35

Public Service—*Cont.*
Management—*Cont.*
Powers, flexibility, increasing, **36**:8; **37**:25-6, 29-30; **38**:39-40; **40**:53-4
Private sector methods, utilizing, **30**:25-8
Training, employee input, **36**:27
See also Public Service *passim*
Management category
Auditor General 1987 audit, **39**:7
Classification system, **28**:17; **38**:17
Compensation and benefits, private sector comparison, **28**:18
Definition, **28**:9, 17-8
Exclusion orders, use, **38**:38
Performance appraisal, **28**:12, 17
Performance pay, **28**:12, 17
Public Service Commission study, **28**:21
Public Service 2000 task force, **30**:40
Security clearances, **28**:29
Staffing system, time required, **28**:28-9
Wages, increases, collective bargaining groups, comparison, **28**:18
See also Auditor General Office—Employees
Merit principle *see* Public Service—Reduction—Staffing system
Morale, **28**:4; **29**:16-7; **30**:17, 20-2; **37**:6-7, 12; **38**:5, 8
Bureaucracy, corporate culture, private sector, relationship, **36**:12-5
Classification system, relationship, **37**:24-5
Collective bargaining process, relationship, **36**:25; **37**:40
Government restraint program, relationship, **37**:7
Job security, relationship, **37**:7, 17-8; **38**:5, 8
Public Service 2000, relationship, **36**:12, 19, 23-4; **37**:16-7, 24-5; **38**:6
Service to the public, relationship, **36**:27; **37**:29-30
See also Public Service—Management; Whistle blowing—Telephone hotline
Non-partisanship, **30**:5-6; **38**:14-5
Occupational groups *see* Public Service—Classification system
Patronage, **37**:28-31, 37, 43
See also Foreign service
Payroll costs management, **28**:15-6
Performance problems, dealing with, dismissing/demoting employees, **28**:8-9
Political activities, Public Service Employment Act provisions, **28**:24
Promotions *see* Public Service—Staffing system
Public policy objectives, **37**:28
Public Service 2000, **28**:4, 14, 19, 21, 25-6, 29, 36-7, 41, 43; **29**:4, 27; **30**:4-12, 16-41; **31**:28, 30
Auditor General position, **39**:8, 11-4; **40**:53
Background, studies, Royal commissions, etc., **30**:17-8, 30
Deadline, September 1990, **36**:23-4, 27; **37**:27, 39; **38**:31-5
Deputy ministers, involvement, **38**:34-5
Economists', Sociologists' and Statisticians' Association position, **37**:27-32
Employees, unions, role, consultations, **29**:5-6, 24-5; **30**:7, 22-5, 28-30; **36**:5-8, 15-8, 24, 26-7; **37**:17-8, 20-2, 24-6, 27, 32, 38, 43-4; **38**:9, 11, 18-28, 35

Public Service—*Cont.*
Public Service 2000—*Cont.*
Employees, unions, role, consultations—*Cont.*
Auditor General Dye statement *re* "not enough political will to take on the unions", **36**:7, 20-1
Edwards, John, statements *re* unions' support, **36**:7
Focus groups, **38**:24, 27
Legislation, relationship, **29**:27; **30**:24; **36**:6-7, 16, 23, 27; **38**:4, 6-7, 31-2
Independent body, role, **36**:18-9
Management-driven, **36**:5-6, 10, 15, 18; **37**:20, 25-6, 27, 29, 32, 41; **38**:11, 19, 35
Mulroney, Prime Minister, Dec. 19/89 announcement, **30**:4, 6; **36**:23; **37**:5, 27; 38:8
Private sector, industry, consultations, **38**:20, 28
Privy Council Office, Clerk, role, **29**:6-8; **30**:5; **38**:8-9
Public, consultations, **38**:28-9
Public Service Commission, Treasury Board, roles, **30**:5
Status reports, **36**:27-8; **38**:6, 10, 32
Purpose, objectives, mandate, **30**:4-8; **36**:23; **37**:27-9
Task forces, **30**:7, 11-2, 16, 22-6, 37-40; **36**:14, 23; **37**:20, 25, 27; **38**:9-10
Employee representation, participation, **36**:17; **37**:21-4, 27, 38, 44; 38:21-2, 25, 27-8
Regional, **37**:23-4
Reports, deadline, **38**:31-2
See also Government expenditures—Budgeting; Public Service *passim*
See also Foreign service; Public Service—Morale
Recruitment *see* Public Service—Staffing system
Reduction
Cost effectiveness, efficiency, service, relationship, **36**:14-5, 21-2; 37:11-5, 19-20, 29-30
Deficit, relationship, **37**:11; **38**:15
Job security
Decline, **37**:7
See also Public Service—Morale
Layoffs
Order, determining, merit principle, etc., **28**:20
See also Public Service—Affirmative action programs
Management/service levels, comparison, **37**:14-5, 30
Overtime, sickness, increase, **37**:12
Person-year fixation, double control on managers, inefficient use of resources, **38**:15-6
Privatization, relationship, **37**:7
Work force adjustment initiative, 15,000 person-year reduction by 1990-1991, re-assigning, retraining, etc., **28**:21; **29**:18-20; **37**:17
Contract employees, relationship, **29**:19, 27
Hiring, relationship, **29**:19-20
Layoffs, **29**:18-20
Relocation factor, **29**:20
See also Public Service—Contracting-out
Reform
Auditor General/Committee recommendations
Public Service Commission response, **28**:19-22, 24, 26
Treasury Board response, **28**:13-9, 25-6
Auditor General report, 1988-1989, **28**:4-44; **29**:4-27; **30**:4-41; **36**:4-51; 37:4-46; **38**:4-40
Committee report, government response, **42**:5-6
In camera meetings, **38**:3; **39**:3; **40**:24

Public Service—*Cont.*
Reform—*Cont.*
Auditor General report—*Cont.*
Previous reports, recommendations, **28**:4
See also Appendices—Government responses to Reports to House; Reports to House—Seventh
Committee studying, scope, etc., **22**:4; **25**:26; **27**:3-6; **28**:4; **29**:4; **36**:4-5, 28; **37**:4-5; **38**:5-6
Documents provided by Committee researcher, **30**:28
In camera meeting, **27**:3
Interim report *re* process, proposal, **37**:44-5; **38**:7
Witnesses, **37**:44-5
Government restraint, relationship, **28**:6, 14, 25-6; **30**:5-7, 28
Improvements, **28**:40
Need for, **28**:5-6, 13
Legislative/structural/attitudinal, **38**:9, 12-3, 19, 34
Parliament, Commitee, role, **37**:28-9, 39, 42-5; **38**:5-8
Previous
D'Avignon and Lambert reports, relationship, **38**:15, 34
1917 and 1967, **37**:29, 41
Royal commission, establishing, **37**:28-30, 32, 37-8, 40-1, 42, 45-6; **38**:9, 20
White paper, government issuing, consultation process, etc., **42**:5
See also Appendices—Public Service Alliance of Canada; Public Service—Legislation—Public Service 2000
Regulatory role, **30**:11
Responsibility, division/overlap, Treasury Board/Public Service Commission, **28**:10-1, 14-5, 21-3; **37**:39; **38**:22-3
Privy Council Office, Clerk, relationship, **28**:11; **29**:24
See also Public Service—Public Service 2000
Treasury Board meetings with deputy ministers, unions, **29**:25-6
See also Public Service—Public Service 2000
Risk taking, **39**:12-3
Service to public, emphasis, **30**:6, 8, 11-2
Public Service 2000 task force, **30**:40; **36**:27, 34
See also Canada Employment and Immigration Commission—Employment services; Public Service—Leadership—Morale
Size, number of person-years, public servants/federal government employees, **29**:12-4; **30**:32-3
Staff relations *see* Public Service—Collective bargaining
Staffing system, **37**:39
Acting appointments, **28**:20
Abuse potential, etc., **29**:22-3
Collective bargaining, relationship, **37**:7-8, 31, 37
Complexity, time required, etc., **28**:4, 7-8, 20, 23, 27-9; **29**:4-5, 21; **30**:31
Database, personnel, management, **38**:33
Improvements, **28**:20-1
Merit principle, **28**:23; **29**:17-8; **36**:8-9; **37**:7-8, 28-9, 31; **38**:4, 7
Public Service Commission role, **37**:37; **38**:22-3, 39-40
Public Service Employment Act, reassessing, **28**:8
Monitoring, **28**:21-2
Promotions
Appointments to level/position, **28**:42-4
Exclusion approval orders use, **36**:9

Public Service—*Cont.*
Staffing system—*Cont.*
Promotions—*Cont.*
Opportunities, **29**:16-8; **37**:18-9
See also Foreign service—Promotions; Public Service—Affirmative action programs—Training
Public Service 2000 task force, **30**:38; **36**:47
Recruitment
Decline, etc., **28**:42
Employment equity target groups, **29**:21
Full-time/part-time/contract, **29**:20
Public Service Commission/departments doing, **28**:41-2
Reform, **38**:4, 7
Standards, guidelines, documentation, **28**:20-1, 24
Transfers
Level-to-level, prior to competitions, **37**:19
Public Service Employment Act exclusions, etc., **28**:8, 20, 27, 43-4
Rotational schemes, **38**:14
See also Public Service—Management category
Term employees
Exclusion orders, exclusion from closed competitions, **28**:30-4; **29**:18; 37:15-6, 21-2
Managers' authority to hire for up to 20 weeks without higher approval, 36:6-7
Number, increase, **37**:11-2
Termination/dismissal policy, **37**:6; **38**:4-5, 7-8, 18, 29-31, 35-7
Appeal system, **38**:4, 8, 30-1, 37
Collective bargaining, relationship, **37**:6
Private sector, comparison, **38**:18
Unsatisfactory performance, **37**:6; **38**:4-5, 8, 18, 29-31, 35-7
Training
"Animation", role, **38**:12
Favouritism, potential, promotions, relationship, **38**:38
Increasing, **38**:11-2
Policies and practices, **28**:15, 22; **30**:36-7
Public Service 2000 task force, **37**:21-3; **38**:11-2
See also Public Service—Management—Reduction
Travel expenses, claims system, **30**:34
Unions *see* Economists', Sociologists' and Statisticians' Association; Foreign Service—Public Service 2000; Professional Association of Foreign Service Officers; Professional Institute of the Public Service; Public Service—Legislation—Public Service 2000—Responsibility; Public Service Alliance of Canada
Vacation leave credits *see* Public Accounts
Value-for-money, increase, **28**:13
Values, service and performance, **39**:8-10
Islands of innovation, National Revenue Department, Taxation, **42**:12
Wages *see* Public Service—Compensation and benefits
Work force adaptation, Public Service 2000 task force, **30**:38-9
See also Group Surgical Medical Insurance Plan

Public Service Alliance of Canada *see* Appendices; Organizations appearing; Public Service—Legislation

Public Service Commission
Abolition, possibility, **36**:8; **37**:31, 40; **38**:22-3, 39-40
Independence, accountability to Parliament, **28**:23; **38**:5, 8, 37-40

Public Service Commission—*Cont.*
Mandate, role, **28**:23-4; **36**:8-10; **37**:32, 37-8
See also Organizations appearing; Public Service *passim*

Public Service Employment Act *see* Public Service—Canadian citizens—Political activities—Staffing system

Public Service pensions
Payment amounts, calculation, indexing, relationship to Canada Pension Plan, **25**:6-7
Superannuation Accounts
Actuarial deficiency, **25**:6, 8-10
Deficit, debt/public, relationship, **24**:23-4
Fungibility, **25**:10
Status of accounts, **24**:17-9, 21, 23-5, 27-8, 35; **25**:5-6, 8-10
See also Deficit—Reporting
See also Foreign service—Spousal employment policy; Public Accounts

Public Service Staff Relations Act *see* Public Service—Collective bargaining

Public Service Staff Relations Board *see* Public Service—Collective bargaining

Public Service 2000 *see* Organizations appearing; Public Service

Public Works Department
Architectural services, contracting-out, efficiency, report, **37**:14
Value-for-money audits, cycle, frequency, **31**:27
See also Government accommodation/buildings

Publishing industry
Canada-United States Free Trade Agreement, relationship, **35**:31
See also Canada Council—Grants

Quail, Ranald (Transport Department)
Canadian Coast Guard, icebreaking, CCGS *Louis S. St. Laurent*, mid-life modernization, Auditor General report, 1989-1990, **41**:9-15, 17-30, 33, 35-7, 39-40; **43**:19-32, 34-5, 37-8, 40-1, 43, 45, 47, 55-6

Quebec *see* Equalization payments; Income tax—Collection—Corporation; Rendez-vous '87

Radiation *see* Irradiation

Railways *see* VIA Rail Canada Inc.

Ralston, Jim (Auditor General Office)
References, *in camera* meetings, **42**:3

RCMP *see* Royal Canadian Mounted Police

Receipts *see* Cabinet Ministers—Travel expenses

Refugees *see* Immigration

Regina, Sask. *see* Oil and natural gas industry—NewGrade project

Regional development *see* Canada-Newfoundland Offshore Development Fund; Canada-Nova Scotia Development Fund; Canadian Coast Guard—Icebreaking; Economic and Regional Development Agreements

Regional Industrial Expansion Department *see* Marine Atlantic Inc.; Rendez-vous '87

Regions *see* Canada Council—Grants; Emergency Preparedness Canada; Income tax—Collection; Public Service—Public Service 2000; Social Sciences and Humanities Research Council—Grants

Registered Retirement Savings Plans
Legislation, information costs, **1**:19

Regulations
Review process, Privatization and Regulatory Affairs Office, Scrutiny of Regulations Standing Joint Committee, roles, **30**:15
See also Emergency Preparedness Canada—Legislation; Public Service

Removal orders *see* Immigration—Refugees

Rendez-vous '87
Quebec sports and culture event, hockey game, Regional Industrial Expansion Department funding, excess funding not repaid, **4**:7

Rent *see* Government accommodation/buildings—Public Works Department

Reports to House
First, Committee travel, **2**:3
Second, Public Accounts, 1987-1988, **16**:3-6
Third, Agriculture Department, Food Production and Inspection Branch, Auditor General report, 1987-1988, **16**:6-9
Fourth, Manufacturers' sales tax, tax avoidance using related marketing companies, Auditor General report 1988-1989, **21**:3-6
Fifth, Emergency Preparedness Canada, Auditor General report, 1988-1989, **24**:3-6
Sixth, Grants and contributions, Public Accounts, 1988-1989, **40**:3-8
Seventh, Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **40**:9-23
Eighth, Cabinet Ministers, travel expenses, Auditor General auditing, denial of information, Auditor General report, 1988-1989, **43**:3-7
Ninth, External Affairs and International Trade Department, employees, advances to, inadequate control, etc., Auditor General report, 1989-1990, **43**:8-12
Tenth, Canadian Coast Guard, CCGS *Louis St. Laurent*, mid-life modernization, Auditor General report, 1989-1990, **44**:3-8
See also Appendices—Government responses to Reports to House; Committee; Procedure and Committee business

Research *see* Aging; Animal Disease Research Institute; Employment—Education; Social Sciences and Humanities Research Council

Research Grants Program *see* Social Sciences and Humanities Research Council—Grants

Restraint program *see* Government restraint program

Revelstoke, B.C. *see* Canada-Nova Scotia Development Fund

Right to strike *see* Public Service—Collective bargaining

Risk assessment *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch

Risk taking *see* Public Service

Robichaud, Fernand (L—Beauséjour)
References, *in camera* meeting, **16**:10

Robitaille, Jean-Marc (PC—Terrebonne)
Auditor General Office
Auditor General report, 1987-1988, **13**:22-5
Estimates, 1989-1990, main, **3**:31-2
Auditor General reports
1988-1989, **16**:37
1989-1990, **39**:19-21, 23
Canadian Coast Guard, icebreaking, CCGS *Louis S. St. Laurent*, mid-life modernization, Auditor General report, 1989-1990, **43**:19-22, 50-4
Dye, Kenneth, **39**:19
Emergency Preparedness Canada, Auditor General report, 1988-1989, **22**:27-9, 32-3
External Affairs and International Trade Department, employees, advances to, inadequate control, etc., Auditor General report, 1989-1990, **40**:42-5, 54
Goods and Services Tax, **16**:37; **39**:20
Grants and contributions, Public Accounts, 1988-1989, **33**:18-21
Income tax, **39**:19-20
Manufacturers' sales tax, **39**:19-21
Procedure and Committee business, Vice-Chairman, M., **14**:5
Public Accounts, 1987-1988, **7**:33, 41
References, *in camera* meetings, **13**:3-4; **16**:10; **17**:3; **19**:3; **21**:7; **38**:3; **39**:3; **41**:3; **42**:3; **43**:13-4
Secretary of State Department, **33**:19-21
Grants and contributions, Public Accounts, 1988-1989, **32**:24-5, 36-8
Senior citizens, **33**:18
Transfer payments to provinces, **7**:41
Public Accounts, 1987-1988, **14**:5
Whistle blowing, **3**:32; **7**:33, 41; **13**:22-5
Telephone hotline *re* government waste and extravagance, fraud, non-compliance with legislation, etc., Auditor General report, 1987-1988, **20**:17-8, 22-5

Rodriguez, John R. (NDP—Nickel Belt)
Atlantic Canada Opportunities Agency, **39**:28-31
Auditor General reports, 1989-1990, **39**:16-9, 24, 28-31
Bankruptcies, **39**:16
Canada Employment and Immigration Commission, **28**:39-40
Corporations, **39**:17-9
Dye, Kenneth, **39**:16
Enterprise Cape Breton, **39**:31
Increased Ministerial Authority and Accountability, **28**:38-9
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **28**:35-40
References, **28**:37
In camera meeting, **16**:10
Rodriguez, references, **28**:37

Roy, Robert (National Revenue Department, Taxation)
Income tax, collection/enforcement of Income Tax Act, Auditor General report, 1989-1990, **42**:30-1

Royal Canadian Legion
Government grant, annual, **33**:6, 8

Royal Canadian Mounted Police *see* Cabinet Ministers—Travel expenses; Drug abuse; External Affairs and International Trade Department—Employees; Whistle blowing—Telephone hotline

Royal commissions *see* Public Service—Public Service 2000—Reform

RRSPs *see* Registered Retirement Savings Plans

Rules *see* Government

Sable Island *see* Canada-Nova Scotia Development Fund

Sahgal, Vinod (Auditor General Office)
External Affairs and International Trade Department, employees, advances to, inadequate control, etc., Auditor General report, 1989-1990, **40**:40
References, *in camera* meetings, **40**:24

Saint-Basile-le-Grand, Que. *see* Emergency Preparedness Canada—Federal-provincial-municipal roles

Saint John Harbour Bridge Authority
Debt to federal government not repaid, undisclosed subsidy, **4**:7

Sales taxes, federal *see* Goods and Services Tax; Manufacturers' sales tax; Taxation—Government revenues percentage

Salmonella *see* Food—Safety

Salmonid Enhancement Program *see* Fisheries and Oceans Department

Saschenbrecker, Peter (Agriculture Department)
Agriculture Department, Food Production and Inspection Branch, Auditor General report, 1987-1988, **10**:23-4, 32-3

Saskatchewan *see* Secretary of State Department—Employees

Schneider, Larry (PC—Regina—Wascana)
References, *in camera* meetings, **44**:9

Scientific research tax credit *see* Income tax

Scott, Gilbert (Public Service Commission)
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **28**:36

Scott Paper Limited *see* Canada-Nova Scotia Development Fund

Scrutiny of Regulations Standing Joint Committee *see* Regulations

Secretary of State Department
Employees
Experts, **32**:35
Saskatchewan, **32**:29-30
Grants and contributions
Amounts, grants/contributions, **33**:9
Canada Day, **32**:8, 20, 24, 27-8, 36-8; **33**:6, 19-21, 25
Capital projects, **32**:35
Class grants, **26**:10-2, 26-7
Core funding, **32**:18-9, 22-3
Definitions, grants/contributions, role, accountability to Parliament, evaluating, auditing, etc., **32**:12-6, 19; **33**:7
Discretionary, ministerial discretion, **32**:9-12, 31-2
Education, post-secondary, **32**:36
Literacy Program, **32**:24-7, 38; **33**:19
Multiple applications, single group/several projects, **32**:34
Number, amounts, **32**:6, 8, 16, 22-4, 33-4
Provincial breakdown, availability, **32**:35
Official languages policy related, **32**:35-6

Secretary of State Department—*Cont.*
Grants and contributions—*Cont.*
Open House Canada Program, **32**:26, 38
Other government funding for projects, relationship, **32**:30-1, 34-6
Procedures, eligibility criteria, approval process, evaluation, accountability, Treasury Board conditions, etc., **32**:6-10, 16-8, 21-9, 32-9
Large/small amounts, **32**:19-21
Public Accounts, 1988-1989, **32**:6-39
In camera meetings, **32**:3
Voluntary action, **32**:39
Women's Program, **32**:9-12
See also Organizations appearing

Security clearances *see* Public Service—Management category

Senate
Value-for-money audit, Auditor General conducting, **16**:16, 34; **17**:18; **31**:31

Senate National Finance Committee *see* Comprehensive auditing

Senior citizens
Grants, **33**:17-8, 25
See also Aging

Seratini, Shirley (Secretary of State Department)
Secretary of State Department, grants and contributions, Public Accounts, 1988-1989, **32**:32

Service to public *see* Canada Employment and Immigration Commission—Employment services; Public Service

Sewers *see* Municipalities

Sex discrimination *see* Public Service—Classification system

Shaw, Trevor (Auditor General Office)
Agriculture Department, Food Production and Inspection Branch, Auditor General report, 1987-1988, **10**:15

Sheet Harbour Highway/Industrial Park *see* Canada-Nova Scotia Development Fund

Shipbuilding industry *see* Canadian Coast Guard—Icebreaking; Government contracts, purchases, etc.; Marine Atlantic Inc.

Simmons, Hon. Roger C. (L—Burin—St. George's)
References, *in camera* meetings, **39**:3

Single-year accounting *see* Government departments—Accounting

Sino-Canadian Auditor Training Project *see* China

SINs *see* Social Insurance Numbers

Skelly, Robert E. (NDP—Comox—Alberni)
Auditor General report, 1987-1988, **5**:10-3, 17, 25-6
Indian Affairs and Northern Development Department, **5**:10-3
Indians, **5**:25-6

Small business advisory committee *see* Income tax

Small Business Employers' Kit *see* Income tax—Client services

SNC Corporation
Canadian Arsenals Limited acquisition, **4**:24

Social development *see* Indian Affairs and Northern Development Department

Social Insurance Numbers *see* Income tax—Collection

Social Sciences and Humanities Research Council
Annual report, financial statements, submission to Parliament, etc., **34**:10
Auditor General audits, Council response, etc., **34**:8-9, 22-3, 28-9
Board of Directors, membership, role, **34**:5, 32-3
Committees, Executive, Audit, Program, **34**:5, 8, 22, 32-3
Communications and International Relations Program, **34**:13
Employees, number, permanent, term, contract, volunteers, **34**:31-2
Independence from government, accountability to Parliament, **34**:17-8
Grants
Administrative costs, **34**:10, 18-9
Amounts, **34**:6, 14
Approval process, criteria, peer review committees, etc., **34**:6-7, 10-1, 16-7, 19-20, 23, 25-6, 29
Conflict of interest, avoiding, **34**:7, 26-7
Contributions, alternative, not used, **34**:13, 20, 29
Fellowships, **34**:5, 13-4
Follow-up, evaluation, monitoring, **33**:10-2; **34**:8-10, 13, 22-4, 27-30, 33
Site visits, **34**:27-8
Other funding sources, relationship, **34**:33-4
Public Accounts, 1988-1989, **34**:4-35
Public concerns, complaints, response, etc., **34**:20-2
Regional distribution, **34**:19-20
Research Grants Program, **34**:7, 10, 12, 16
Research results
Communication, information dissemination, **34**:7-9, 12, 14, 16, 20, 24-5, 31
Ownership, copyright, etc., **34**:30-1, 33-5
Strategic Grants Program, **34**:7-8, 12-6, 18, 25
Treasury Board terms and conditions, **34**:18, 23-4, 29
University community, relationship, global payments, etc., **34**:5-6, 8-10, 26, 34-5
Withdrawal, circumstances, **34**:9
Joint Initiatives Program, **34**:13, 16
Mandate, activities, **34**:4-5
Priorities, **34**:14-5
Program evaluation, **34**:11-2, 15-6
See also Aging; *Canadian Biography Dictionary;* Employment—Education; Organizations appearing

Sovereign loans *see* Debts to Canada—Foreign governments

Speller, Bob (L—Haldimand—Norfolk)
Agriculture Department, **31**:10
Artists, **35**:8
Arts and culture, **35**:33, 35
Auditor General, **17**:20
Auditor General Office, **16**:13
Estimates, 1990-1991, main, **31**:7-13
Auditor General report, 1988-1989, **16**:13
Cabinet Ministers, travel expenses, Auditor General auditing, denial of information, Auditor General report, 1988-1989, **17**:20-3, 28-9

Speller, Bob—*Cont.*
Canada Council, grants, Public Accounts, 1988-1989, **35**:5-8, 24-6, 33, 35-7
Canadian Coast Guard, icebreaking, CCGS *Louis S. St. Laurent*, mid-life modernization, Auditor General report, 1989-1990, **41**:22-5, 34, 40; **43**:16-9, 31-2, 45-9, 56
Comptroller General Office, **40**:38
Committee study, **23**:5, 7, 12-3
Deficit, reporting, methodology and criteria, Committee study, **24**:22-4, 28, 35; **25**:8
External Affairs and International Trade Department, employees, advances to, inadequate control, etc., Auditor General report, 1989-1990, **40**:38-9
Fraud, **31**:12-3
Goods and Services Tax, **31**:10-1
Grants and contributions, Public Accounts, 1988-1989, **33**:7-9
Income tax, **24**:22-3
Collection/enforcement of Income Tax Act, Auditor General report, 1989-1990, 42:25-8
National Revenue Department, Taxation, **42**:25, 27
Procedure and Committee business
Agenda and procedure subcommittee, **16**:13
M. (G. Wilson), **23**:5
Documents, M., **25**:8
In camera meetings, **16**:13
Minutes and evidence, **35**:33
Reports to House, **43**:49
Witnesses, **17**:28-9; **24**:35
Ms., **17**:29
Public Service pensions, **24**:24, 28
References, *in camera* meetings, **2**:4; **16**:10; **17**:3; **18**:3; **21**:7; **24**:7-8; **31**:3; **32**:3; **39**:3; **40**:24; **41**:3; **43**:13-4; **44**:9
Social Sciences and Humanities Research Council, grants, Public Accounts, 1988-1989, **34**:14-7
Transfer payments to provinces, Public Accounts, 1987-1988, **14**:7, 9, 14

Sports *see* Rendez-vous '87

Spouses *see* Foreign service

Squamish Indian Band *see* Environment Department—Vancouver, B.C. property

SRTC *see* Scientific research tax credit

SSHRC *see* Social Sciences and Humanities Research Council

St. John's, Nfld. *see* Committee—Travel

St. Lawrence Seaway *see* Canadian Coast Guard—Icebreaking

St. Vincent and the Grenadines
Providence, Fred, Audit Office Director, Committee visit, **31**:22

Stabilization programs *see* Agricultural stabilization programs

Stanozolol *see* Veterinary drugs

Statistical sampling *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch

Status of the artist report *see* Artists

Statutory provisions *see* Cabinet Ministers—Travel expenses; Equalization payments—Constitutional/statutory provisions; Established Programs Financing; Grants and contributions—Amounts

Steel corrosion *see* Canadian Coast Guard—Icebreaking

Steroids *see* Veterinary drugs

Stevenson, Ross (PC—Durham)
Agriculture Department, **5**:22-3
Food Production and Inspection Branch, Auditor General report, 1987-1988, **9**:27-9, 36-7; **10**:13-4, 21-4, 32-3
Auditor General, **2**:9-10
Auditor General Office, **1**:33; **25**:25
Auditor General report, 1987-1988, **13**:17-8, 20-1
Estimates, 1989-1990, main, **6**:21-4
Auditor General reports
1987-1988, **1**:33-4; **2**:9-10; **4**:28; **5**:22-3
1989-1990, **39**:21-3, 31-5
Cabinet Ministers, travel expenses, Auditor General auditing, denial of information, Auditor General report, 1988-1989, **19**:28-31
Canada-Nova Scotia Development Fund, **2**:9-10; **11**:36-7, 40-1; **12**:22-4; **15**:20
Crown corporations, **39**:21-2
Debts to Canada, **25**:17-8
Deficit, reporting, methodology and criteria, Committee study, **24**:31; **25**:14-21, 25
Dye, Kenneth, **1**:33; **39**:21
Electricity, **12**:23
Emergency Preparedness Canada, Auditor General report, 1988-1989, **22**:23, 25, 36-8
Energy, Mines and Resources Department, federal-provincial contribution programs, Auditor General report, 1987-1988, **11**:36-7, 40-1; **12**:22-4; **15**:19-20
External Affairs and International Trade Department, employees, advances to, inadequate control, etc., Auditor General report, 1989-1990, **40**:41-2
Food, **9**:28-9, 37; **10**:14
Foreign service, **36**:38, 40-2, 49-50
Government, **39**:22-3, 31-2
Government computer systems, **39**:33-5
Government contracts, purchases, etc., **4**:28
International Organization of Supreme Audit Institutions, **13**:18
Procedure and Committee business
Briefing sessions, **1**:33
Estimates, **25**:25
Public Accounts, **24**:31; **25**:15-20
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **30**:25-8; **36**:38, 40-2, 49-50; **38**:13, 17, 32
References, *in camera* meetings, **2**:4; **11**:3; **13**:3-4; **15**:3; **16**:10; **17**:3; **22**:3; 24:7-8; **31**:3; **39**:3; **40**:24; **44**:9
Transfer payments to provinces, **1**:33-4

Strategic Grants Program *see* Social Sciences and Humanities Research Council—Grants

Strategy Paper on Chemical and Biological Testing *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch

Student loans *see* Canada Student Loans Program

Students
Grants, **33**:21-2
See also Auditor General Office—Employees

Stupich, David D. (NDP—Nanaïmo—Cowichan)
Procedure and Committee business
Organization meeting, **1**:9
Questioning of witnesses, M., **1**:9
References, *in camera* meetings, **39**:3

Subpoena powers *see* Auditor General—Appearances before other bodies; Committee

Subsidies *see* Government subsidies

Summer employment *see* Auditor General Office—Employees

Sunset clauses *see* Canada Council—Employees

Superannuation accounts *see* Public Service pensions

Supply and Services Department Audit Services Bureau *see* Canada-Nova Scotia Development Fund; Government contracts, purchases, etc.; National Defence Department

Supreme Court of Canada *see* Auditor General—Cabinet documents; Cabinet Ministers—Travel expenses

Surplus 1986 Ontario Grapes Program *see* Agricultural Products Board

Sustainability *see* Forest industry

Sustainable development
Auditor General role, lack, **4**:28-9

Sweden
Government three-year budgeting process, **6**:28
See also Government—Structures

Tardif, Monique (PC—Charlesbourg; Parliamentary Secretary to Minister of Supply and Services)
Agriculture Department, Food Production and Inspection Branch, Auditor General report, 1987-1988, **10**:18-9

Taschereau, Maurice (Energy, Mines and Resources Department)
Energy, Mines and Resources Department, federal-provincial contribution programs, Auditor General report, 1987-1988, **11**:44-8, 50, 52; **12**:8, 11-4, 19-20; **15**:23-4, 26

Task forces *see* National Revenue Department, Taxation—Human resource management; Nielsen Task Force; Public Service—Public Service 2000

Tax avoidance **18**:5-6
See also Income tax; Manufacturers' sales tax

Tax expenditures *see* Income tax

Tax reform
Consultation process, Committee report (2nd Sess., 33rd Parl.), **18**:10
See also White Paper on Tax Reform

Taxation
Government revenues percentage, personal/corporate income taxes, sales taxes, **24**:26
See also Auditor General reports—1988-1989; Goods and Services Tax; Income tax; Manufacturers' sales tax

Taxpayers
Governments' financial demands, federal-provincial-municipal, **1**:18
See also Auditor General—Role; Income tax—Collection

Teachers *see* Canada-Nova Scotia Development Fund

Technitread Ltd. *see* Enterprise Cape Breton

Technological change *see* Public Service—Classification system

Technology *see* Comptroller General Office

Telecommunications *see* Government telecommunications

Telephone hotline *see* Whistle blowing

Telerefund *see* Income tax—Client services

Television *see* Emergency Preparedness Canada—Public education

Tellier, Paul M. (Privy Council Office)
Cabinet Ministers, travel expenses, Auditor General auditing, denial of information, Auditor General report, 1988-1989, **17**:6, 8-11, 14-6, 21-8, 30; **19**:7, 10-3, 19-22, 24, 27-8, 34-7
References, statement printed in evidence, **30**:4-8

Tenders *see* Canadian Coast Guard—Icebreaking; Government accommodation/buildings—Contracts; Transport Department—Headquarters

The Two Principal Accounting Frameworks For the Federal Government *see* Appendices—Finance Department

Theatre companies *see* Canada Council—Grants

Thompson, Greg (PC—Carleton—Charlotte)
Emergency Preparedness Canada, Auditor General report, 1988-1989, **22**:29-32

Thompson, Ron (Auditor General Office)
Public Accounts, 1987-1988, **8**:33

Toronto, Ont. *see* Committee—Travel

Toronto Star *see* Cabinet Ministers—Travel expenses

Towers, Perrin, Fosters & Crosby *see* Public Service—Classification system

Trade *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch; Canada-United States Free Trade Agreement; Imports; New Zealand

Training *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch; Auditor General Office—Employees; Canada-Nova Scotia Development Fund; Canadian Jobs Strategy; China; Emergency Preparedness Canada; External Affairs and International Trade Department—Financial management and control; Foreign service; Immigration—Control and enforcement; International Organization of Supreme Audit Institutions; Public Service

Transfer payments to individuals
Government expenditures percentage, **24**:25-6
See also Grants and contributions—Amounts

Transfer payments to provinces
Accountability to Parliament, auditing, Auditor General role, etc., **1**:17-8, 22-3, 33-4, 38-9, 41; **2**:6, 13; **5**:20-2; **6**:17-22; **7**:22-5, 30-2, 37-9, 41-2; **11**:7-8; **16**:15-6
Contribution agreements, **11**:20-5
Education, post-secondary, **26**:14
Federal controls/criteria *re* expenditures, **14**:9-10, 12-4, 16
Meech Lake Accord, impact, **1**:17
Single audit concept, **16**:16, 25
Amount, breakdown, **6**:20-1; **11**:21; **14**:7, 12

Transfer payments to provinces—*Cont.*
Briefing session, Finance Department, holding, **13**:3, 6; **14**:6
Constitutional provisions, **14**:7-8
Definition, **14**:6, 12-3
Documents, tabled, **14**:6
Government expenditures percentage, **24**:26
Public Accounts, 1987-1988, **14**:5-16
See also Canada Assistance P'an; Canada Health Act; Equalization payments; Established Programs Financing; Grants and contributions—Amounts

Transport Department
Auditor General report, 1989-1990, *in camera* meeting, **41**:3
Headquarters, construction, tenders, cancellation, **4**:24
See also Organizations appearing; VIA Rail Canada Inc.; Whistle blowing—Telephone hotline

Travel *see* Auditor General Office—Employees; Cabinet Ministers; Committee; Foreign service; Procedure and Committee business; Public Service

Travella, Nino A. (Committee Clerk)
Procedure and Committee business, organization meeting, **1**:6-7

Treasury Board *see* Canada Council—Grants; Canada-Nova Scotia Development Agreement; Grants and contributions—Decision-making power—Treasury Board guidelines; Organizations appearing; Public Accounts—Financial Administration Act; Public Service—Public Service 2000—Reform—Responsibility; Secretary of State Department—Grants and contributions; Social Sciences and Humanities Research Council—Grants

Treasury Board President *see* Comptroller General Office—Ministerial responsibility; de Cotret—References

Treaties *see* Indians

Tripartite agreements *see* Agriculture Department

Trueman, Paul J. (Professional Association of Foreign Service Officers)
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **36**:32-4, 41-2, 48

Tuberculosis *see* Cattle

Unemployment insurance
Claims, overpayments/underpayments, record of employment errors factor, etc., **4**:21-2; **16**:33
See also Foreign service—Spousal employment policy

Unions *see* Foreign service—Public Service 2000; Public Service

United Kingdom *see* Deficit—Reporting; Public Accounts—Comparison with other countries

United States *see* Canada-United States Free Trade Agreement; Emergency Preparedness Canada; Income tax—Collection; Pesticides—Agriculture Department Food Production and Inspection Branch responsibilities; Public Accounts—Comparison with other countries; Whistle blowing—Telephone hotline

University community *see* Social Sciences and Humanities Research Council—Grants

Unsolicited proposals *see* Canadian Coast Guard—Icebreaking

Urgency *see* Auditor General reports—Government response; Government

User fees *see* Canadian Coast Guard—Icebreaking

Value-for-money *see* Canadian Coast Guard—Icebreaking; Grants and contributions—Effectiveness; Public Service

Value-for-money audits, 1:21, 33; **6**:26
Committee, relationship, **3**:5
Completion date reporting, **39**:10
Contract employees, use, **3**:14-5, 38-9; **6**:23-4, 29-30
Cycle, frequency of audits, **3**:10, 14; **5**:20; **6**:7, 11-2, 36; **16**:27; **19**:23; **31**:10, 26-7
Funding limitations, impact, **3**:5-6, 9-10, 19; **13**:8, 11-2; **27**:6-8; **31**:26-7
Importance, priority, **3**:5, 19; **31**:26-7
Policy areas, intruding into, **1**:31-2
Selection process, **6**:12-3, 36
See also Agricultural products; Cabinet Ministers—Travel expenses; Canadian Broadcasting Corporation; Cultural Crown corporations; Finance Department; Grants and contributions—Granting agencies; House of Commons; Library of Parliament; Northwest Territories; Oil Import Compensation Fund; Public Works Department; Senate; Yukon Territory

Values *see* Public Service

van Berkel, Gerard (Privacy Commissioner Office)
Whistle blowing, telephone hotline *re* government waste and extravagance, fraud, non-compliance with legislation, etc., Auditor General report, 1987-1988, **20**:18-20, 23

Vancouver, B.C. *see* Environment Department

Vanguard Coatings & Chemicals Ltd. *see* Manufacturers' sales tax—Tax avoidance

Vaughn-Jones, Graham *see* New Zealand

Venice Biennale *see* Kapoor, Anish—References

Venture gas field *see* Canada-Nova Scotia Development Fund

Veterans Affairs Department
Streamlining, **30**:13

Veterinary drugs
Steroids, stanozolol, Winstrol V, controls, **9**:31

VIA Rail Canada Inc.
Transport Department payments, lack of control, **4**:7

Video *see* Auditor General reports; Canada Council—Grants

Vien, Jacques (PC—Laurentides)
Cabinet Ministers, travel expenses, Auditor General auditing, denial of information, Auditor General report, 1988-1989, **19**:22-3

VIP Challenger jet fleet *see* Cabinet Ministers—Travel expenses

Vocational schools *see* Canada-Nova Scotia Development Fund

Volpe, Joseph (L—Eglinton—Lawrence)
References, *in camera* meetings, **39**:3

Voluntary action *see* Secretary of State Department—Grants and contributions

Volunteers *see* Emergency Preparedness Canada—Capabilities—Foreign emergencies

Wages and salaries *see* Auditor General—Salaries; Auditor General Office—Employees; Bankruptcies; Canada-Newfoundland Offshore Development Fund; Canada-Nova Scotia Development Fund; Foreign service—Salaries; Public Service—Compensation and benefits—Management category

Walling, Walter (Professional Institute of the Public Service)
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **36**:8-10, 14, 19-20, 23-4

War on drugs *see* Drug abuse

Ward, Paul (Auditor General Office)
Agriculture Department, Food Production and Inspection Branch, Auditor General report, 1987-1988, **9**:11-3, 23-4; **10**:10-1, 16

Warme, Ronald M. (Auditor General Office)
Auditor General Office estimates, 1989-1990, main, **3**:7; **6**:14-5

Waste and extravagance *see* Government waste and extravagance

WDO *see* Western Diversification Office

Well-performing organizations
Recognizing, factors, Auditor General report, 1987-1988, **1**:15; **4**:13; **28**:5, 11; **39**:8

West Block *see* Parliament Buildings

West Germany *see* National Defence Department

Western Diversification Office
Auditor General auditing, **27**:7; **31**:8-9

Wharton, Sam (Treasury Board)
Canadian Coast Guard, icebreaking, CCGS *Louis S. St. Laurent*, mid-life modernization, Auditor General report, 1989-1990, **41**:25, 31

Whelan, Dan (Energy, Mines and Resources Department)
Energy, Mines and Resources Department, federal-provincial contribution programs, Auditor General report, 1987-1988, **11**:28-9, 31-3, 36-7, 40-1, 50-1, 53-4; **12**:17; **15**:9, 11, 19, 23

Whistle blowing
Legislation, need for, **37**:14
Telephone hotline *re* government waste and extravagance, fraud, non-compliance with legislation, etc., United States example, Auditor General/government establishing, **3**:6, 15-6, 30-2, 34; **4**:22; **5**:18-20; **6**:24-5, 30-1, 33; **7**:33-7, 41; **13**:8-9, 22-6
Air safety hotline, Transport Department, comparison, **13**:25
Anonymity, Privacy Act, relationship, **7**:35-6; **20**:7-15, 17-31
Auditor General not proceeding with, **31**:6, 12
Auditor General report, 1987-1988, **20**:4-33
Community assistance of police, Crime Stoppers Program, comparison, **6**:30-1; **13**:25; **20**:9-10, 20
Public Service morale, relationship, **20**:13, 23-4
Royal Canadian Mounted Police, transferring files to, **20**:8, 15-6, 21, 29

White, Brian (PC—Dauphin—Swan River)
References, *in camera* meeting, **17**:3

White Paper on Tax Reform *see* Manufacturers' sales tax—Tax avoidance

White papers *see* Public Service—Reform

Whittaker, Jack (NDP—Okanagan—Similkameen—Merritt)
Aging, **34**:25
Auditor General Office, **25**:25-6
Canada Council, grants, Public Accounts, 1988-1989, **35**:14-8, 27-9
Canada Pension Plan, **25**:10-2
Canadian Coast Guard, icebreaking, CCGS *Louis S. St. Laurent*, mid-life modernization, Auditor General report, 1989-1990, **43**:22-5
Committee, **34**:4
Deficit, reporting, methodology and criteria, Committee study, **25**:10-2, 25-6
Emergency Preparedness Canada, Auditor General report, 1988-1989, **22**:20-3, 33, 39-41
External Affairs and International Trade Department, employees, advances to, inadequate control, etc., Auditor General report, 1989-1990, **40**:35-8, 51-2
Foreign service, **36**:42-3, 45, 47; **37**:18; **40**:51-2
Grants and contributions
Committee study, **26**:10-3, 15, 25-6
Public Accounts, 1988-1989, **33**:9-12
Income tax, collection/enforcement of Income Tax Act, Auditor General report, 1989-1990, **42**:22-4
Procedure and Committee business
Estimates, **25**:25-6
Members, **37**:16
Travel, M., **34**:4
Witnesses, **25**:25
Public Service Commission, **37**:40; **38**:22
Public Service, reform, Auditor General report, 1988-1989, **29**:8-12; **30**:17-20; **36**:11-3, 23-5, 42-3, 45, 47-8; **37**:16-9, 24-5, 38-41, 45; **38**:18-9, 21-2, 33-4
References, *in camera* meetings, **38**:3; **39**:3; **40**:24; **42**:3; **43**:13-4; **44**:9
Secretary of State Department, **26**:10-2
Social Sciences and Humanities Research Council, **33**:10-2
Grants, Public Accounts, 1988-1989, **34**:4, 24-8

Wholesale level tax *see* Manufacturers' sales tax—Tax avoidance

Wilbee, Stan (PC—Delta)
References, *in camera* meetings, **11**:3; **16**:10

Wileman, Tom (Library of Parliament Researcher)
References
In camera meetings, **2**:4; **11**:3; **13**:3-4; **15**:3; **16**:10; **17**:3; **18**:3; **19**:3; **21**:7; **22**:3; **24**:7-8; **27**:3; **31**:3; **32**:3; **38**:3; **39**:3; **40**:24; **41**:3; **42**:3; **43**:13-4; 44:9
See also Committee—Staff

Willis, B. (Finance Department)
Auditor General report, 1988-1989, **18**:14-6, 22, 29-30
Manufacturers' sales tax, tax avoidance using related marketing companies, **18**:14-6, 22, 29-30
References, *in camera* meeting, **18**:3

Wilson, Geoff (PC—Swift Current—Maple Creek—Assiniboia; Vice-Chairman)
Agriculture Department, Food Production and Inspection Branch, Auditor General report, 1987-1988, **9**:20-4, 37-9; **10**:29-31, 34-5

Wilson, Geoff—*Cont.*
Auditor General, **1**:25-9, 41-2, 44-5; **2**:5-7; **6**:34-5; **39**:14
Auditor General Office, **16**:12; **25**:25-6; **39**:13
Auditor General report, 1989-1990, **39**:13-5, 26
Estimates
1989-1990
Main, **3**:16-20, 23, 26-8, 30, 35-6; **6**:4, 13-7, 26-30, 34-6
Supplementary (C), **27**:5, 9-13
1990-1991, main, **31**:15-21, 31-5
Auditor General reports
1987-1988, **1**:12-3, 20, 25-9, 39, 41-5; **2**:5-7, 14-5; **4**:12
1988-1989, **16**:12, 28-32
Banks and banking, **31**:16
Bellemare, references, **39**:26
Cabinet Ministers, **23**:16-8, 27-8
Travel expenses, Auditor General auditing, denial of information, Auditor General report, 1988-1989, **17**:11-3, 28-9; **19**:6, 14-9, 32-3
Canada Council, **33**:25
Canada-Newfoundland Offshore Development Fund, **12**:17
Canada-Nova Scotia Development Fund, **1**:25-8, 41-5; **2**:5-7, 14-5; **11**:29-32, 46-9; **12**:14-9, 27-8; **15**:11-5
Canada Pension Plan, **24**:35; **25**:12-4
Canadian Coast Guard, icebreaking, CCGS *Louis S. St. Laurent*, mid-life modernization, Auditor General report, 1989-1990, **43**:33-42, 54-5
Comptroller General Office, Committee study, **23**:5, 14-8, 24, 26-30
Crown corporations, **27**:9-11; **31**:15-9
Debt, public, **3**:17-20
Debts to Canada, **4**:12; **8**:20-3, 33-5; **39**:15
Deficit, **16**:28-32; **24**:21
Reporting, methodology and criteria, Committee study, **24**:19, 21, 23, 28, 35; **25**:12-4, 18, 21-6
Dye, Kenneth, **39**:13
Emergency Preparedness Canada, Auditor General report, 1988-1989, **22**:13-5, 33, 36, 44
Energy, Mines and Resources Department, federal-provincial contribution programs, Auditor General report, 1987-1988, **11**:29-32, 40, 46-9, 54; **12**:14-9, 27-8; **15**:11-5
External Affairs and International Trade Department, employees, advances to, inadequate control, etc., Auditor General report, 1989-1990, **40**:31-4, 47-50, 54
Government, **3**:21-2; **16**:28-32; **39**:13-4; **40**:48-9
Government departments, **6**:26-8
Government programs, **30**:13-5
Government telecommunications, **16**:29
Grants and contributions
Committee study, **26**:4-5, 15-6, 19-20, 26-9, 31
Public Accounts, 1988-1989, **33**:21-5
House of Commons, **31**:31-2
Income tax, **23**:28-30; **30**:14
Collection/enforcement of Income Tax Act, Auditor General report, 1989-1990, **42**:18-20, 29-31
Loan guarantees, **15**:14
Manufacturers' sales tax, tax avoidance using related marketing companies, Auditor General report, 1988-1989, **18**:15-8
Members of Parliament, **23**:14-5
Northwest Territories, **27**:11
Parliament Buildings, **43**:55

Wilson, Geoff—*Cont.*
Pesticides, **9**:20, 38
Poland, **26**:13-4
Procedure and Committee business
Agenda and procedure subcommittee, **6**:4; **16**:12; **19**:6
Ms., **1**:8, 12; **19**:33; **23**:5
M. (G. Wilson), **32**:31
M. (Whittaker), **33**:12
Chairman, M., **1**:6
Documents, **26**:15-6
Estimates, **25**:25-6
Meetings, **6**:4; **22**:33; **25**:26; **27**:12; **39**:26; **43**:36
Members' remarks, **22**:44
Organization meeting, **1**:6-9
Questioning of witnesses, **4**:12; **8**:25-7; **11**:40
Quorum, M. (Marleau), **1**:7
Vice-Chairman, **14**:6
Visitors, **26**:13-4
Votes in House, **26**:32
Witnesses, **1**:13; **17**:28; **24**:35
Ms. (Speller), **17**:29
Public Accounts, **3**:36; **23**:15; **24**:21, 29
1987-1988, **8**:20-3, 25-7, 33-5, 37-9
Public Service, **25**:26; **39**:13-4
Reform, Auditor General report, 1988-1989, **29**:12-7, 22; **30**:13-4, 16, 30-1, 33
Public Service pensions, **24**:23, 35
References
Election as Vice-Chairman, **1**:3, 6; **14**:3, 5-6
In camera meetings, **2**:4; **11**:3; **15**:3; **16**:10; **17**:3; **18**:3; **19**:3; **21**:7; **22**:3; 24:7-8; **27**:3; **31**:3; **32**:3; **38**:3; **40**:24; **42**:3; **43**:13-4; **44**:9
Vice-Chairman, taking Chair, **5**:9-10; **37**:3
See also Bellemare—References
Secretary of State Department, **26**:26
Grants and contributions, Public Accounts, 1988-1989, **32**:12-6, 28-31
Social Sciences and Humanities Research Council, grants, Public Accounts, 1988-1989, **34**:18-23
Transfer payments to provinces, **2**:6
Public Accounts, 1987-1988, **14**:6, 12-4, 16
Value-for-money audits, **6**:29
Yukon Territory, **27**:11

Winstrol V *see* Veterinary drugs

Witnesses *see* Organizations appearing and *individual witnesses by surname*

Women *see* Canada Council—Grants; Public Service—Affirmative action programs—Classification system—Employment equity

Women's Program *see* Secretary of State Department—Grants and contributions

Woodley, Bill (Auditor General Office)
Auditor General report, 1987-1988, **5**:8-9
Energy, Mines and Resources Department, federal-provincial contribution programs, Auditor General report, 1987-1988, **12**:14

Woodside Industrial Park *see* Canada-Nova Scotia Development Fund

Work force adaptation *see* Public Service

Work force adjustment initiative *see* Public Service—Reduction

Workers compensation *see* Agriculture Department—Food Production and Inspection Branch

World Bank
Canadian contributions, **8**:31

Worthy, Dave (PC—Cariboo—Chilcotin)
Auditor General report, 1987-1988, **5**:17-8
Forest industry, **5**:16-8
Grants and contributions, Committee study, **26**:14-5
Worthy, Dave—*Cont.*
Transfer payments to provinces, **26**:14
References, *in camera* meetings, **31**:3

Writers *see* Canada Council—Grants

Yukon Territory
Auditor General auditing, value-for-money audits, etc., **13**:10; **27**:7-8, 11-2; **31**:6, 8

Zemans, Joyce (Canada Council)
Canada Council, grants, Public Accounts, 1988-1989, **35**:5-9, 11-9, 26-30, 32-4, 37

Wilson, Geoff (PC—Swift Current—Maple Creek—Assiniboia; vice-président)
Affaires extérieures, ministère, **40**:31-4, 47-8
Aliments, **9**:22-4, 38-9; **10**:29-31
Bureau du contrôleur général, activités, examen, **23**:5, 14-8, 24, 27-30
Bureau du vérificateur général, **1**:25-6, 44-5; **6**:13-7, 26, 29, 36; **27**:9-11; **31**:15-21, 32-4; **39**:14
Budget principal 1989-1990, **3**:16-20, 23, 27-8, 30, 35-6; **6**:4, 13-7, 26-30, 34-6
Séance d'information, **2**:4
Budget principal 1990-1991, **31**:3, 15-21, 31-5
Budget supplémentaire (C), **27**:9-13
Chambre des communes, **31**:31-2
Comité, **1**:12-3; **4**:12; **6**:4; **11**:40; **17**:28-9; **19**:17, 19, 33; **23**:5; **24**:35; **25**:25-6; **27**:12-3; **32**:31
Séance d'organisation, **1**:6-9
Travaux futurs, **2**:5-7, 14-5; **11**:3; **19**:3; **22**:3
Commission canadienne du blé, **8**:20-2, 33-5; **39**:15
Comptes publics, **8**:37-9; **23**:14-5; **24**:21, 23, 29; **25**:18, 21-4
1987-1988, étude, **8**:20-3, 25-7, 33-5, 37-9; **14**:6, 12-4, 16
1988-1989, étude, **32**:12-6, 28-31; **33**:21-5; **34**:18-23
Conseil de recherches en sciences humaines, **34**:18-23
Convention de la permanence de l'entreprise, **3**:17
Défense nationale, ministère, **23**:28
Déficit, **16**:28-32
Présentation, différentes façons, méthodologie et critères, examen, **24**:19, 21, 23, 29, 35; **25**:12-4, 18, 21-6
Dette publique, **3**:17
Fonction publique, **29**:12-7, 22; **30**:13-5, 30-1, 33
Fonction publique 2000, **30**:16; **39**:13-4
Fonds de développement Canada-Nouvelle-Écosse, **11**:29-32, 46-9; **12**:14-9, 27; **15**:12-3
Garde côtière, **43**:33-42, 54-5
Gouvernement, **26**:19-21, 26-9, 31; **32**:12-6, 28-31; **33**:21-5
Subventions et contributions, contrôle, examen, **26**:19-21, 26-9, 31
Gouvernement, dépenses, **6**:27
Gouvernement, prêts, **4**:12; **8**:35
Impôt sur le revenu, **42**:18-20, 29-30
Investissements, crédit d'impôt, programme, **23**:30
Ministères et organismes gouvernementaux, **6**:28; **23**:28; **40**:48-50
Ministres, déplacement, frais, **17**:11-3; **19**:14-9, 32-3; **23**:16-8, 27-8

Wilson, Geoff—*Suite*
Pesticides, **9**:20
Pétrole et gaz, **15**:14-5
Procédure et Règlement, **8**:25-7
Programmes de contribution fédéraux-provinciaux, **12**:27-8; **14**:12-3, 16; **15**:14-5
Protection civile, **22**:14-5, 44
Rapports à la Chambre, projet, étude, **21**:7; **40**:24
Recherche scientifique, crédit d'impôt, programme, **23**:28-30
Régime de pensions du Canada, **25**:12-4
Société pour l'expansion des exportations, **8**:22-3
Taxe de vente, **18**:15-8
Taxe sur les produits et services, **18**:15
Vérificateur général, **1**:26-9, 41-3; **2**:5-7, 14-5; **6**:34-5
Vérificateur général, rapport
1987-1988, étude, **1**:12-3, 20, 25-9, 39, 41-5; **4**:12; **9**:20-4, 37-9; **10**:29-31, 34-5; **11**:29-32, 40, 46-9, 54; **12**:14-9, 27-8; **15**:11-5; **17**:3
1988-1989, étude, **16**:10, 12, 28-32; **17**:3, 11-3, 28-9; **18**:15-8; **19**:6, 14-9, 32-3; **22**:13-5, 33, 36, 44; **29**:12-7, 22; **30**:13-6, 30-1, 33; **38**:3; **43**:13
1989-1990, étude, **39**:13-5, 26; **40**:31-4, 47-50, 54; **42**:3, 18-20, 29-31; **43**:33-42, 54-5
Viande, **9**:20-2, 37-8; **10**:34-5
Voir aussi Président du Comité—Présidents suppléants, nomination; Vice-président du Comité—Élection

Woodley, Bill (Bureau du vérificateur général)
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **5**:8-9; **12**:14

Woodside, parc industriel et traversier, projet. *Voir* Fonds de développement Canada-Nouvelle-Écosse—Projets

Worthy, Dave (PC—Cariboo—Chilcotin)
Bureau du vérificateur général, budget principal 1990-1991, **31**:3
Forêts, **5**:16-8
Gouvernement, subventions et contributions, contrôle, examen, **26**:14-5
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **5**:16-8

Yukon, Territoire. *Voir* Bureau du vérificateur général—Vérifications—Territoires

Zemans, Joyce (Conseil des arts du Canada)
Comptes publics 1988-1989, étude, **35**:5-9, 11-9, 26-30, 32-4, 37

Vérificateur général, rapport—*Suite*
Rapports
Antérieurs
Controverses, **2**:11
Recommandations, suivi, efficacité, **4**:23; **10**:28
Taille, réduction, demande, **6**:8-9
Voir aussi Ministres, déplacement, frais—Information, accès, refus

Vérificateurs
Secteurs privé et public, changement, coûts, **3**:24-6
Voir aussi Bureau du vérificateur général; Commission canadienne du blé—Comptes; Conseil des arts du Canada; Gouvernement—Subventions et contributions; Gouvernements, prêts—États souverains—Fonctionnement, processus; Impôt sur le revenu

Viande
Importation
Nicaragua, inspection, contrôle, usines, **9**:21-2, 37-8; **10**:34-5
Processus, détails, **9**:20-1
Renseignements, dépôt, **10**:32
Installations à risques, inspections
CEE, normes, **10**:22
Échantillonage, inquiétudes, **10**:22-4
Modifications, **10**:21-2

Vice-président du Comité
Élection de G. Wilson, **1**:6; **14**:5-6
Mandat, durée, **1**:7

Vidéo. *Voir* Bureau du vérificateur général

Vie privé, protection, Loi. *Voir plutôt* Renseignements personnels, protection, loi

Vien, Jacques (PC—Laurentides)
Ministres, déplacement, frais, **19**:22-3
Vérificateur général, **19**:22-3
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **19**:22-3

Visiteurs au Comité
Indonésie, Bureau du vérificateur général, délégation, **41**:4-5
Nouvelle-Zélande, vérificateur général adjoint, Graham Vaughan-Jones, **7**:12
Pologne, gouvernement, hauts fonctionnaires, **26**:13-4
Saint-Vincent et Grenadines, Bureau de la vérification, directeur, Fred Providence, **31**:22

Volaille
Irradiation
Consommateurs, perception, **10**:26-7
Établissements de personnes âgées, accessibilité, mesures, **10**:33
Étiquetage, **10**:26-7
Objectifs, **10**:26
Poulets à griller, salmonelle, contamination, proportion, **10**:25-6

Volpe, Joseph (L—Eglinton—Lawrence)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **39**:3

Walling, Walter (Institut professionnel de la fonction publique du Canada)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **36**:8-10, 14, 19-20, 23-4

Ward, Paul (Bureau du vérificateur général)
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **9**:11-3, 23-4; **10**:10-1, 16

Warme, Ronald M. (Bureau du vérificateur général)
Bureau du vérificateur général, budget principal 1989-1990, **3**:7; **6**:14-5

Wharton, Sam (Conseil du Trésor)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **41**:25, 31

Whelan, Dan (ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources)
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **11**:28-9, 31-3, 36-7, 40-1, 50-1, 53-4; **12**:17; **15**:9, 11, 19, 23

White, Brian (PC—Dauphin—Swan River)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **17**:3

Whittaker, Jack (NPD—Okanagan—Similkameen—Merritt)
Affaires extérieures, ministère, **40**:35-8, 51-2
Association professionnelle des agents du service extérieur, **36**:45
Bureau de la Protection civile Canada, **22**:41
Comité, **25**:25-6; **34**:4
Commission de la Fonction publique, **38**:22
Comptes publics 1988-1989, étude, **33**:9-12; **34**:4, 24-8; **35**:14-8, 27-9
Conseil de recherches en sciences humaines, **34**:24-8
Conseil des arts du Canada, **35**:14-8, 27-9
Déficit, présentation, différentes façons, méthodologie et critères, examen, **25**:10-2, 25-6
Fonction publique, **29**:8-12; **30**:17, 20; **36**:12-3, 25, 42-5, 47; **37**:16-9, 24-5, 40-1
Fonction publique, emploi, Loi, **30**:18-9; **38**:33-4
Fonction publique 2000, **30**:17; **36**:23-4; **37**:17, 24-5, 38-9; **38**:18-9, 21-2, 34
Garde côtière, **43**:22-5
Gouvernement, **26**:10-3, 15, 25-6; **33**:10-2
Subventions et contributions, contrôle, examen, **26**:10-3, 15, 25-6
Impôt sur le revenu, **42**:22-5
Pensions, **25**:10-2
Protection civile, **22**:20-3, 39-41
Rapports à la Chambre, projet, étude, **40**:24
Vérificateur général, rapport
1988-1989, étude, **22**:20-3, 39-41; **29**:8-12; **30**:17-20; **36**:11-3, 23-5, 42-3, 45, 47; **37**:16-9, 34-5, 38-41; **38**:3, 18-9, 21-2, 33-4; **43**:13
1989-1990, étude, **40**:24, 35-8, 51-2; **42**:3, 22-5; **43**:22-5; **44**:9

Wilbee, Stan (PC—Delta)
Comité, travaux futurs, **11**:3
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **16**:10

Wileman, Tom (recherchiste pour le Comité)
Bureau du vérificateur général, budget principal
1989-1990, séance d'information, **2**:4
1990-1991, **31**:3
Comité, travaux futurs, **11**:3; **22**:3-4
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **40**:24; **42**:3

Willis, Brian (ministère des Finances)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **18**:14-5, 22, 29-30

Travaux du Comité
Bureau du contrôleur général, activités, **23**:5-32
Bureau du vérificateur général
Budget principal 1989-1990, **3**:4-40; **6**:4-37
Séance d'information, **2**:4
Budget principal 1990-1991, **31**:3, 5-35
Budget supplémentaire (C), **27**:5-15
Comité, travaux futurs, **2**:5-15; **11**:3; **19**:3; **22**:3-4
Comptes publics
1987-1988, **7**:5-47; **8**:4-41; **14**:5-16
1988-1989, **32**:6-39; **33**:5-28; **34**:4-35; **35**:4-38
Déficit, présentation, différentes façons, méthodologie et critères, **24**:10-36; **25**:4-26
Gouvernement, subventions et contributions, contrôle, **26**:4-32
Rapports à la Chambre, projet, **21**:7; **40**:24
Vérificateur général, rapport
1987-1988, **1**:11-46; **4**:4-36; **5**:4-28; **9**:4-42; **10**:4-36; **11**:5-54; **12**:4-28; **13**:5-28; **15**:5-32; **17**:3; **20**:4-33
1988-1989, **16**:12-38; **17**:3, 5-30; **18**:4-30; **19**:6-37; **22**:5-47; **28**:4-44; **29**:4-27; **30**:4-41; **36**:4-51; **37**:4-46; **38**:4-40
1989-1990, **39**:3, 5-37; **40**:24, 26-55; **41**:4-41; **42**:3, 5-32; **43**:15-56; **44**:9

Tremblement de terre. *Voir* Protection civile—Colombie-Britannique

Trueman, Paul J. (Association professionnelle des agents du service extérieur)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **36**:32-3, 41-2, 48

Universités. *Voir* Conseil de recherches en sciences humaines

Utilité, services. *Voir plutôt* Services d'utilité

van Berkel, Gérard (Bureau du Commissaire à la protection de la vie privée)
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **20**:18-20, 23

Vaughan-Jones, Graham. *Voir* Visiteurs au Comité—Nouvelle-Zélande

Végétaux, importation
Effets, Floralies internationales de Montréal, exemple, **10**:18-9
Et exportation, normes, resserrement, **10**:18-9

Venture, projet gazier. *Voir* Fonds de développement Canada-Nouvelle-Écosse—Projets—Sheet Harbour, route et parc industriel

Vérificateur général
Accès, droit, limites, **17**:18-20, 25
Assignation, droit, organisme provincial, **1**:43, 45-6
Autonomie, indépendance, **1**:39-40, 45; **2**:7-8
Comparution, citation ou invitation d'un comité, groupe ou organisme
Comité
Comparution, priorité, **2**:8-9, 11-2, 14-5
Consultation, **1**:35-6, 42-4, 46
Répercussions, **2**:8
Décision, **1**:39-40; **2**:5-8, 10; **4**:27
Félicitations, **13**:5
Interdictions, restrictions, **1**:26; **2**:9
Invitations, nombre, **1**:28-9

Vérificateur général—*Suite*
Comparution, citation ou invitation d'un...—*Suite*
Lettre du Vérificateur général
Distribution, **2**:9
Réponse, **2**:15
Protection, mesures, **1**:30, 37-8
Refus, **1**:27
Mandat, perception, **16**:23-4
Obligation de rendre compte, **19**:37
Privilèges, **1**:26
Recommandations, suivi, processus, **39**:17-8
Rôle, **1**:39-42; **2**:12-3; **8**:11-2; **17**:10, 18; **19**:9, 23; **39**:17-8
Salaire, augmentation, **6**:34-5
Voir aussi Aliments—Production et inspection; Appendices; Autochtones—Traités, vérifications; Bureau du vérificateur général—Taxe sur les produits et services—Percepteurs; Comité—Documents—Distribution *et* Témoins, comparution, convocation, etc.; Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public—Travaux; Comptes publics—1987-1988 *et* 1988-1989 *et* Améliorations; Conseil de recherches en sciences humaines; Déficit—Et dette publique—Réduction; Environnement—Protection; Fonction publique 2000; Ministères et organismes gouvernementaux—Finances, politiques, application; Ministres, déplacement, frais—Information, accès, refus *et passim*; Programmes de contribution fédéraux-provinciaux—Examen; Sénat—Dépenses, gestion, vérification; Vérificateur général, rapport—1988-1989 *et* Examen *et Opinion*

Vérificateur général, rapport
1987-1988
Chapitre 8, vérification et recommandations, **9**:5-7
Étude, **1**:11-46; **4**:4-36; **5**:4-28; **9**:4-42; **10**:4-36; **11**:5-54; **12**:4-28; **13**:5-28; **15**:5-32; **17**:3; **20**:4-33
Notes de vérification, **4**:6-7
Nouvelle-Écosse, gouvernement, réaction, **1**:22-3; **5**:5
Plaintes, **2**:13-4
Rapport à la Chambre, **16**:6-9
1988-1989
Chapitre 1, résumé, **16**:14-21
Étude, **16**:12-38; **17**:3, 5-30; **18**:4-30; **19**:6-37; **22**:5-47; **28**:4-44; **29**:4-27; **30**:4-41; **36**:4-51; **37**:4-46; **38**:4-40
Rapports à la Chambre, **21**:3-6; **24**:3-6
Vérificateur général, propos mal rapportés par un journaliste du *Globe and Mail,* **16**:14, 28-9
1989-1990
Déception, **39**:14-5
Étude, **39**:3, 5-37; **40**:24, 26-55; **41**:4-41; **42**:3, 5-32; **43**:15-56; **44**:9
Rapports à la Chambre, **43**:8-12; **44**:3-8
Accessibilité, **39**:10
Annexes, liste, **4**:23
Examen, Vérificateur général, rencontres périodiques, suggestion, **6**:9-10
Opinion du Vérificateur général sur les états financiers du gouvernement du Canada, publication, modification, Comité, consultations, **4**:11-2
Pages, numérotation et index, création, possibilités, **4**:31-2

Strategy Paper on Chemical and Biological Testings. *Voir* Aliments—Document intitulé

Stupich, David D. (NPD—Nanaïmo—Cowichan)
Comité, séance d'organisation, **1**:9
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **39**:3

Subventions et contributions, programmes. *Voir plutôt* Gouvernement—Subventions et contributions

Suède. *Voir* Gouvernement, dépenses

Syndicats. *Voir* Fonction publique 2000—Consultations

Système fiscal. *Voir* Impôt sur le revenu

Tardif, Monique (PC—Charlesbourg; secrétaire parlementaire du ministre des Approvisionnements et Services)
Végétaux, **10**:18-9
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **10**:18-9

Taschereau, Maurice (ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources)
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **11**:44-8, 50, 52; **12**:8, 11-4, 19-20; **15**:23-4, 26

Taxe d'accise
Échappatoire
Élimination, difficultés, **16**:16-7
Reconnaissance, responsable, **16**:27

Taxe d'accise, Loi
Art. 58, modifications, répercussions, **18**:14-5

Taxe de vente
Affaire *Vanguard,* jugement, allusions, **18**:12-3, 16-7, 23, 28-9
Anti-évitement, disposition
Administration, coûts, **18**:20
Mise en oeuvre, **18**:11-4
Élargissement de l'assiette, **18**:18-9
Mesures provisoires
Application, **18**:23-6, 29-30
Coûts, **18**:19-20, 22
Répercussions, **18**:16-7, 22-3
Modifications, propositions, **18**:4-11
Petits détaillants, situation, **18**:28-9
Recettes, pertes, **18**:17-21, 27-8
Remplacement par la TPS
Raisons, **18**:15
Répercussions, **18**:17
Taux trop élevé, remboursement, **18**:21

Taxe sur les produits et services (TPS)
Avantages, **18**:15
Consommateurs, répercussions, **18**:27
Instauration, **18**:19
Perception, gouvernement, mécanismes, efficacité, **16**:37
Voir aussi Arts; Bureau du vérificateur général; Conseil des arts du Canada; Impôt sur le revenu—Revenus; Nouvelle-Zélande; Taxe de vente—Remplacement

Technitread Ltd., projet. *Voir* Entreprise Cap-Breton

Technologie de pointe. *Voir* Bureau du vérificateur général

Tellier, Paul M. (Bureau du Conseil privé)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **17**:6, 8-11, 14-6, 21-8, 30; **19**:7, 10-3, 19-22, 24, 27-8, 34-7; **30**:4-8

Témoins
Affaires extérieures, ministère, **40**:26-8, 30-8, 41-8, 51-4
Agriculture, ministère, **9**:4, 7-11, 13-22, 24-42; **10**:4-29, 32-6
Alliance de la fonction publique du Canada, **37**:5-26
Association des économistes, sociologues et statisticiens, **37**:27-43, 45-6
Association professionnelle des agents du service extérieur, **36**:28-51
Bureau de la Protection civile Canada, **22**:5-8, 11-47
Bureau du Commissaire à la protection de la vie privée, **20**:4, 10-2, 17-20, 22-7, 32
Bureau du Conseil privé, **17**:6, 8-11, 14-6, 21-8, 30; **19**:7, 10-3, 19-22, 24, 27-8, 34-7; **30**:4-8; **38**:8-13, 18-20, 22-3, 31-2, 34-5, 39-40
Bureau du contrôleur général, **7**:7-11, 13-20, 24-36, 39-47; **8**:10-2, 15-8, 20-2, 24, 27-8, 31-7, 39-41; **11**:5, 43; **12**:6-7, 12-3, 25-7; **17**:22-3; **19**:15-8, 26-7, 34; **20**:4, 13-4, 22, 25, 27-8, 31-2; **23**:6-31; **40**:26, 34-5, 39-40, 46-50, 54
Bureau du vérificateur général, **1**:13-36, 38-43, 45-6; **3**:4-39; **4**:4-36; **5**:5-27; **6**:5-36; **7**:5-7, 12-5, 20-3, 26-7, 29, 31, 33, 36-41, 44-7; **8**:4-10, 19-24, 27, 29-30, 33-4, 36-8, 40; **9**:4-7, 11-3, 23-4, 28; **10**:10-1, 15-6, 29-32; **11**:5-8, 26, 30, 34, 40, 43-4, 49, 50, 54; **12**:4-6, 11-2, 14, 16, 18-21, 23-5, 27-8; **13**:7-28; **16**:10, 13-37; **17**:6-7, 11-3, 15-21, 24-5, 28; **18**:5-13, 18-9, 24-6; **19**:7-9, 13-4, 18-9, 21-3, 25-6, 28-33, 35-7; **20**:4-9, 13, 15-8, 20-4, 27-32; **22**:8-10, 14, 32-3, 36, 45-6; **27**:6-15; **28**:5-13, 24-6, 28-30, 34-5, 40-3; **29**:4-7, 9-11, 27; **30**:4, 9, 15-6, 18, 20, 31-3; **31**:5-35; **33**:5-28; **38**:4-5, 7-8, 22, 36-9; **39**:3, 5-25, 27-36; **40**:26-7, 32-3, 35, 37-41, 43, 48-9, 54; **41**:4-6, 9, 17, 19, 21-2, 25-9, 31-5, 41; **42**:3, 6-8, 20-1, 26-8, 30; **43**:15-6, 18, 25-6, 32-3, 39-40, 43, 54-5
Commission de la Fonction publique, **28**:19-24, 27-8, 30-3, 35-6, 41-4; **29**:5, 8, 15-22
Conseil de recherches en sciences humaines, **34**:4-35
Conseil des arts du Canada, **35**:4-38
Conseil du Trésor, **11**:20-5, 36; **12**:17; **26**:4-32; **28**:13-9, 24-5, 29-30, 34, 37-9; **29**:5, 7, 9-14, 19, 21-7; **41**:25, 31; **43**:16-8, 42, 47-8
Énergie, Mines et Ressources, ministère, **11**:5, 8-20, 26-37, 39-48, 50-4; **12**:7-14, 16-7, 19-20, 22, 27-8; **15**:9, 11, 19, 23-4, 26, 31-2
Énergie, Mines et Ressources, ministre, **15**:5-11, 13-8, 20-31
Finances, ministère, **14**:7-15; **18**:4-5, 11-23, 27-30; **24**:10-36; **25**:4-24
Fonction publique 2000, **30**:4, 8-30, 33-41; **38**:12-7, 20-33, 39
Institut professionnel de la fonction publique du Canada, **36**:5-14, 16-28
Revenu national, ministère, **42**:5, 9-31
Secrétariat d'État, **32**:6-39
Transports, ministère, **41**:4, 7-30, 32-40; **43**:15-6, 18-56

Territoires du Nord-Ouest. *Voir* Bureau du vérificateur général—Vérifications

Thompson, Greg (PC—Carleton—Charlotte)
Bureau de la Protection civile Canada, **22**:31
Protection civile, **22**:29-31
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **22**:29-32

TPS. *Voir* Taxe sur les produits et services

Transports, ministère. *Voir* Garde côtière—*Louis S. St. Laurent,* brise-glace, modernisation, travaux—Coûts; Témoins

Service canadien des forêts
Production, durabilité, évaluation, **4**:14-5
Responsabilités, **1**:19

Services d'utilité
Économies, possibilité, **16**:23

Services spéciaux de vol
Examen, **4**:22-3

Shaw, Trevor (Bureau du vérificateur général)
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **10**:15

Sheet Harbour, route et parc industriel, projet. *Voir* Fonds de développement Canada-Nouvelle-Écosse—Projets

Simmons, l'hon. Roger C. (L—Burin—Saint-Georges)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **39**:3

Skelly, Robert E. (NPD—Comox—Alberni)
Autochtones, **5**:10-2, 25-6
Bureau du vérificateur général, **5**:13
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **5**:10-3, 25-6

Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL)
Prêts non rentables, recouvrement, risque, 7:39

Société d'assurance-dépôts du Canada (SADC)
Prêts non rentables, recouvrement, risque, 7:39

Société du crédit agricole. *Voir* Bureau du vérificateur général—Vérifications

Société pour l'expansion des exportations (SEE)
Prêts à des pays souverains
Comptabilité, méthode, **8**:23-4, 37
Garanties, Commission canadienne du blé, parallèle, **8**:22, 35-7
Risques
Critères, détermination, **8**:22-3
Provisions, création, **7**:39-40

Sociétés culturelles. *Voir plutôt* Organismes culturels

Sociétés de la Couronne. *Voir plutôt* Sociétés d'État

Sociétés d'État
Obligation de rendre compte, **39**:6
Responsabilités, progrès, amélioration, **39**:21-2
Vérifications, coûts, **3**:37; **31**:22-3
Voir aussi Bureau du vérificateur général—Vérifications; Comptes publics; Épargne-retraite, régime enregistré

Sous-comité du programme et de la procédure. *Voir* Comité

Sous-traitance. *Voir* Bureau du vérificateur général; Fonction publique

Speller, Bob (L—Haldimand—Norfolk)
Arts, **35**:33
Bureau du contrôleur général, activités, examen, **23**:5, 7, 12-3
Bureau du vérificateur général, **31**:7-13
Budget principal
1989-1990, séance d'information, **2**:4
1990-1991, **31**:3, 7-13
Comité, **17**:28-9; **23**:5; **24**:35; **25**:8
Comptes publics
1987-1988, **24**:22-3, 28
Étude, **14**:7, 14

Speller, Bob—*Suite*
Comptes publics—*Suite*
1988-1989, étude, **33**:7-9; **34**:14-7; **35**:5-8, 24-6, 33, 35
Conseil de recherches en sciences humaines, **34**:14-7
Conseil des arts du Canada, **35**:5-8, 24-6, 35
Déficit, présentation, différentes façons, méthodologie et critères, examen, **24**:22-4, 28, 35
Financement des programmes établis, **14**:7
Garde côtière, **41**:22-5, 34, 40; **43**:16-9, 31-2, 44-9, 56
Gouvernement, **33**:7-9
Impôt sur le revenu, **42**:25-8
Ministères et organismes gouvernementaux, **40**:38-9
Ministres, déplacement, frais, **17**:20-3, 28
Pensions, **24**:24
Péréquation, programme, **14**:7
Programmes de contribution fédéraux-provinciaux, **14**:14
Rapports à la Chambre, projet, étude, **21**:7
Vérificateur général, rapports
1988-1989, étude, **16**:10, 13; **17**:3, 20-3, 28-9; **43**:13
1989-1990, étude, **39**:3; **40**:24, 38-9; **41**:3, 22-5, 34, 40; **42**:25-8; **43**:16-9, 31-2, 44-9, 56; **44**:9

Stagiaires en vérification, programme. *Voir* Bureau du vérificateur général

Stevenson, Ross (PC—Durham)
Affaires extérieures, ministère, **40**:41-2
Agriculture, ministère, **9**:36; **10**:14
Aliments, **5**:22-3; **9**:28-9, 37; **10**:13-4, 32-3
Approvisionnements et Services, ministère, **4**:28
Bureau du vérificateur général, **1**:33; **5**:22; **6**:22-4; **13**:17-8, 20-1
Budget principal 1989-1990, **6**:22-4
Séance d'information, **2**:4
Budget principal 1990-1991, **31**:3
Comité, **25**:25
Travaux futurs, **2**:9-10; **11**:3; **22**:3; **39**:3
Comptes publics, **24**:31; **25**:15-21
Déficit, présentation, différentes façons, méthodologie et critères, examen, **24**:31; **25**:14-21, 25
Députés, **1**:34
Fonction publique, **30**:25-8; **36**:38, 40-2, 49-50; **38**:13-5, 17, 32; **39**:31-5
Fonds de développement Canada-Nouvelle-Écosse, **11**:36-7, 40-1; **12**:22-4
Ministères et organismes gouvernementaux, **39**:22-3
Ministres, déplacement, frais, **19**:28-31
Paiements de transfert, **1**:33
Programmes de contribution fédéraux-provinciaux, **1**:34; **15**:20
Protection civile, **22**:36-8
Rapports à la Chambre, projet, étude, **40**:24
Sociétés d'État, **39**:21
Vérificateur général, **2**:9-10
Vérificateur général, rapport
1987-1988, étude, **1**:33-4; **4**:28; **5**:22-3; **9**:28-9, 36-7; **10**:13-4, 21-3, 32-3; **11**:36-7, 40-1; **12**:22-4; **13**:17-8, 20-1; **15**:19-20
1988-1989, étude, **16**:10; **17**:3; **19**:28-31; **22**:23, 25, 36-8; **30**:25-8; **36**:38, 40-2, 49-50; **38**:13-5, 17, 32
1989-1990, étude, **39**:3, 21-3, 31-5; **40**:41-2; **44**:9
Viande, **10**:21-3
Volaille, **10**:33

Rapports à la Chambre—*Suite*
Dixième (vérificateur général, rapport 1989-1990, Garde côtière), **44**:3-8
Présentation, modalités, **4**:10-1, 26-7
Projet, étude, **21**:7; **40**:24
Rapport antérieur (2ième sess., 33ième lég.), treizième rapport daté du 29 juin 1988, gouvernement, réponse, **23**:31
Rapport intérimaire, préparation, **8**:41

RAPRM. *Voir* Régimes d'accroissement des pouvoirs et responsabilités ministériels

Recherche scientifique, crédit d'impôt, programme
Évaluation, **23**:28-30; **39**:24-5

REER. *Voir* Épargne-retraite, régime enregistré

Régime d'assistance publique du Canada (RAPC)
Financement, **14**:7

Régime d'assurance collective chirurgicale et médicale (RACCM)
Gestion, anomalies, **4**:23-4
Voir aussi Fonction publique

Régime de pensions du Canada (RPC)
Bilan, détails, **25**:4-5
Création, raisons, **25**:14
Formule, taux, **25**:12-3

Régimes d'accroissement des pouvoirs et responsabilités ministériels (RAPRM)
Processus, **23**:19-20
Voir aussi Fonction publique

Renseignements personnels, protection, Loi. *Voir* Bureau du vérificateur général—Ligne téléphonique ouverte, installation

République centrafricaine. *Voir* Gouvernement, prêts—Recouvrement

Ressources forestières. *Voir plutôt* Forêts

Revenu national, ministère
Impôt sur le revenu, section. *Voir plutôt* Impôt sur le revenu
Voir aussi Témoins

Robichaud, Fernand (L—Beauséjour)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **16**:10

Robitaille, Jean-Marc (PC—Terrebonne)
Affaires extérieures, ministère, **40**:43-4, 54
Bureau de la Protection civile Canada, **22**:27
Bureau du vérificateur général, **7**:33, 41; **13**:22-5; **20**:17-8, 22-5
Budget principal 1989-1990, **3**:31-2
Comité, travaux futurs, **19**:3; **39**:3
Comptes publics
1987-1988, étude, **7**:33, 41; **14**:5
1988-1989, étude, **32**:24-5, 36-8; **33**:18-21
Garde côtière, **43**:19-22, 50-4
Gouvernement, **32**:24-5, 36-8; **33**:18-21
Impôt sur le revenu, **39**:19-21
Paiements de transfert, **7**:41
Programmes de contribution fédéraux-provinciaux, **7**:41
Protection civile, **22**:27-8, 32-3
Rapports à la Chambre, projet, étude, **21**:7

Robitaille, Jean-Marc—*Suite*
Taxe sur les produits et services, **16**:37
Vérificateur général, rapport
1987-1988, étude, **13**:22-5; **17**:3; **20**:17-8, 22-5
1988-1989, étude, **16**:10, 37; **17**:3; **22**:27-8, 32-3; **38**:3; **43**:13
1989-1990, étude, **39**:3, 19-21; **40**:42-5, 54; **41**:3; **42**:3; **43**:19-22, 50-4

Rodriguez, John R. (NPD—Nickel Belt)
Agence de promotion économique du Canada Atlantique, **39**:28-31
Entreprise Cap-Breton, **39**:31
Entreprises commerciales, **39**:17-9
Faillite, Loi, **39**:16
Fonction publique, **28**:36-40
Fonction publique, emploi, Loi, **28**:35-6
Vérificateur général, **39**:17
Vérificateur général, rapport
1988-1989, étude, **16**:10; **28**:35-40
1989-1990, étude, **39**:16-9, 23, 28-31

Roy, Robert (ministère du Revenu national)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **42**:30-1

Royaume-Uni. *Voir* Privatisation

RPC. *Voir* Régime de pensions du Canada

SADC. *Voir* Société d'assurance-dépôts du Canada

Sahgal, Vinod (Bureau du vérificateur général du Canada)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **40**:24, 40

Saint-Jean, T.-N. *Voir* Comité—Voyages, Conseil canadien des comités des comptes publics, réunion annuelle—Du 8 au 11 juillet 1990

Saint-Vincent. *Voir* Visiteurs au Comité

Salmonelle. *Voir* Aliments—Risques; Volaille—Poulets à griller

Santé nationale et Bien-être social, ministère. *Voir* Fonction publique—Sous-traitance—Rapport

Saschenbrecker, Peter (ministère de l'Agriculture)
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **10**:23-4, 32-3

SCHL. *Voir* Société canadienne d'hypothèques et de logement

Schneider, Larry (PC—Regina—Wascana)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **44**:9

Scott, Gilbert (Commission de la Fonction publique)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **28**:36

Séance d'organisation. *Voir* Comité

Secrétariat d'État
Subventions et contributions. *Voir* Gouvernement—Subventions et contributions
Voir aussi Témoins

SEE. *Voir* Société pour l'expansion des exportations

Séisme. *Voir plutôt* Tremblement de terre

Sénat
Dépenses, gestion, vérification, Vérificateur général, demande, **16**:34

Serafini, Shirley (Secrétariat d'État)
Comptes publics 1988-1989, étude, **32**:32

Programmes de contributions...—*Suite*
Imputabilité—*Suite*
Future, **12**:5-7; **14**:12-3
Insuffisance, **4**:16-7; **11**:5
Mécanismes, mise en place, 7:38-9
Nouvelle-Écosse, premier ministre, attitude, **11**:25-6
Processus
Description, **12**:24-6
Respect, **5**:6
Lignes directrices. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Critères
Liste, Énergie, Mines et Ressources, ministère, demande, 7:38-41
Renseignements, accès, **15**:25-6
Sous-ententes. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Accords subsidiaires
Voir aussi les noms particuliers

Projet sino-canadien de formation en vérification. *Voir* Bureau du vérificateur général

Projets de loi. *Voir* Bureau du vérificateur général

Protection civile
Bénévoles, liste
Existence, **22**:27-8
Professionnels, responsables, inclusion, **22**:33-4
Catastrophes. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Sinistres
Colombie-Britannique, tremblement de terre grave, possibilité
Coordination entre les trois paliers de gouvernement, **22**:22-3
Ministère responsable, **22**:21-2
Plan
Détails, **22**:18-21
Essais, exercices, **22**:23
Décrets, promulgation et règlements, médias, inclusion, **22**:25-7
Défense nationale, ministère
Et Forces armées, rôles, **22**:30-1
Militaires, formation, **22**:31-2
Responsable, **22**:30
Désastres. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Sinistres
Forêts, incendies, plans d'action, existence, **22**:36-8
Mesures d'urgence potentielles
Liste, **22**:43
Plans provinciaux, vérification, **22**:41
Ministères et organismes gouvernementaux, responsabilités
Conflits, possibilités, **22**:29-30
Conscientisation, **22**:7-8
Municipalités
Responsabilité première, **22**:12
Voir aussi sous le titre susmentionné Produits chimiques
Postes de commandes et systèmes de communication, existence, **22**:34-5
Produits chimiques, déversement, équipement, aide du gouvernement fédéral aux municipalités, **22**:10-2
Rapport à la Chambre, **24**:3-6
Règlements
Rédaction, **22**:27
Voir aussi sous le titre susmentionné Décrets
Ressources, capacité, comparaison avec d'autres pays, **22**:28-9

Protection civile—*Suite*
Sinistres
Aspects internationaux, États-Unis, collaboration, **22**:44
Déclenchement, mécanisme, existence, **22**:44-6
Exemple, processus, détails, description, **22**:15-7
Gouvernements, trois paliers, obstacles, **22**:39-41
Médias, rôle, planification, **22**:23-5
Nucléaires, plans, élaboration, PCC, participation, collaboration, **22**:38-9
Plans, série, mise en oeuvre, **22**:17-8, 35-6
Premier ministre, intervention en vertu de la clause de la Constitution, **22**:46
Réaction, inquiétudes, **22**:42, 46
Urgence nationale, plans, élaboration, échéancier
Diffusion, **21**:41-2
Lacunes, **22**:8-9
Nécessité, **22**:9-10
Progrès, lenteur, **22**:14-5, 32-3

Proulx, Georges (Secrétariat d'État)
Comptes publics 1988-1989, étude, **32**:17, 28-30, 36-7

Providence, Fred. *Voir* Visiteurs au Comité—Saint-Vincent

Provinces. *Voir* Aliments—Innocuité—Responsabilités; Gouvernement—Subventions et contributions; Programmes de contribution fédéraux-provinciaux—Accords subsidiaires

Quail, Ranald (ministère des Transports)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **41**:9-15, 17-30, 33, 35-7, 39-40; **43**:19-32, 34-5, 37-8, 40-1, 43, 45, 47, 55-6

Québec. *Voir* Paiements de transfert

RACCM. *Voir* Régime d'assurance collective chirurgicale et médicale

Ralston, Jim (Bureau du vérificateur général)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **42**:3

RAPC. *Voir* Régime d'assistance publique du Canada

Rapports à la Chambre
Premier (Comité, voyage, Conseil canadien des comités des comptes publics, réunion annuelle du 9 au 12 juillet 1989 à Edmonton, Alb., demande d'autorisation), **2**:3
Deuxième (comptes publics 1987-1988), **16**:3-6
Troisième (vérificateur général, rapport 1987-1988, Agriculture, ministère, direction générale de la production et de l'inspection des aliments), **16**:6-9
Quatrième (vérificateur général, rapport 1988-1989, paragraphes 4.71 à 4.79—La non-suppression d'une échappatoire que présente la Loi sur la taxe d'accise), **21**:3-6
Cinquième (vérificateur général, rapport 1988-1989, chapitre 27, vérification spéciale de Protection civile Canada), **24**:3-6
Sixième (comptes publics 1988-1989, subventions et contributions), **40**:3-8
Septième (vérificateur général, rapport 1988-1989, Fonction publique 2000), **40**:9-23
Huitième (vérificateur général, rapport 1988-1989, ministres, déplacement, frais, information, accès, refus), **43**:3-7
Neuvième (vérificateur général, rapport 1989-1990, Affaires extérieures, ministère, «nécessité de mieux contrôler les avances accordées aux employés»), **43**:8-12

Péréquation, programme—*Suite*
Paiements, condition, inexistence, **14**:10
Programme statutaire, **14**:7-8

Pesticides
Alar, produit, vente, retrait, particularités, **9**:30-1; **10**:7-8
Bannis au Canada, États-Unis, information, **10**:11-3
Connaissances, évolution, **10**:8-9
Danger, degré, **5**:14
Enregistrement. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Homologation
Et herbicides, distinction, **9**:35
Exportés
Homologation, responsabilité, **10**:20
Nigéria, situation, **10**:20
Homologation
Arriéré, **5**:14
Augmentation, **9**:35-6
D'urgence, processus, **10**:11
Mécanismes, absence, **10**:10-1
Processus, examen, **9**:10, 20
Provisoire, directives, **10**:8-9, 19-20
Temporaire. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Homologation—Provisoire
Voir aussi sous le titre susmentionné Exportés
Non homologués, augmentation, **9**:35
Réévaluation, processus
Durée, **10**:6-7
États-Unis, données, échange, **10**:6-7
Tolérance, niveau, **10**:9-10
Utilisation, environnement, répercussions, examen, **10**:7
Voir aussi Aliments

Peterson, Jim (L—Willowdale)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **39**:3

Petites entreprises. *Voir* Impôt sur le revenu—Supports magnétiques, renseignements, production

Pétro-Canada. *Voir* Pétrofina

Pétrofina
Pétro-Canada, acquisitions, vérifications, appui politique, absence, **16**:22; **39**:24

Pétrole et gaz
Projets, situation, description, **15**:14-7
Voir aussi Fonds de développement Canada-Nouvelle-Écosse

Pistes de courses
Surveillance, responsabilité, **10**:27

Poisson
Inspections, processus, **5**:15-6

Pologne. *Voir* Commission canadienne du blé—Prêts en souffrance; Visiteurs au Comité

Poulets. *Voir* Volaille

Premier ministre. *Voir* Protection civile—Sinistres

Présidence, décisions et déclarations
Comité, questions, processus, modalités, **4**:6, 12
Procédure et Règlement
Paroles antiparlementaires, retrait, **40**:35
Portée du débat, **8**:25-7

Présidence, décisions et déclarations—*Suite*
Rapport à la Chambre
Présentation, modalités, **4**:10-1, 27
Rapport intérimaire, préparation, **8**:41
Visiteurs au Comité, Nouvelle-Zélande, vérificateur général adjoint, Graham Vaughan-Jones, **7**:12

Président du Comité
Élection de Hopkins, **1**:6
Mandat, durée, **1**:7
Présidents suppléants, nomination
Bellemarre, **37**:16
Guilbault, **6**:34

Privatisation
Bureau du vérificateur général, **3**:16
Royaume-Uni, situation, **3**:16

Procédure et Règlement
Motion, présentation, modalités, **1**:7
Paroles antiparlementaires, retrait, **40**:35
Portée du débat, **8**:25-7

Procès-verbaux et témoignages
Erratum, **15**:2
Impression, **1**:7

Produits alimentaires. *Voir plutôt* Aliments

Produits chimiques. *Voir* Aliments—Risques; Protection civile

Produits laitiers
Risques, évaluation, délai, **10**:28-9

Produits pharmaceutiques
Enregistrement, arriérés, **4**:33-4

Programmes de contributions fédéraux-provinciaux
Accords subsidiaires
Approbation, responsables, **7**:30-2
Conformité, Conseil du Trésor et Bureau du contrôleur général, rôles, **7**:24
Provinces, renseignements, suffisance, **7**:29-31
Améliorations, examen, **11**:7-8; **12**:5
Autorités différentes, **14**:14
Conseil du Trésor
Responsabilités, rôles, **11**:20-2
Voir aussi sous le titre susmentionné Accords subsidiaires—Conformité
Contributions, prêts et subventions, distinction, **5**:6; **7**:41-2; **12**:28
Contrôle, système, **11**:24-5; **12**:6, 27-8
Critères, **14**:13, 16; **15**:25
Décision politique, **12**:17
Établissement, **14**:12
Examen, vérificateur général, rôle, **5**:5-6; **6**:17-9, 21-2
Exécution, responsabilité, **12**:26-7
Financement, mécanismes, **15**:20-1
Fonds, transfert. *Voir plutôt* Paiements de tranfert
Gestion
Mention, **1**:17-8
Responsable, identification, **14**:14
Gouvernement fédéral, contrôle, **14**:9-10
Gouvernements, divers paliers, responsabilité, **1**:18
Imputabilité
Comité, mandat, **15**:14

Municipalités. *Voir* Protection civile

Munitions, approvisionnement, programme
Arsenaux canadiens Limitée, vente, répercussions, **4**:24
Production, capacité, établissement, **4**:20

Nault, Robert D. (L—Kenora—Rainy River)
Bureau du vérificateur général, budget principal 1989-1990, **3**:30-1

Nicaragua
Embargo commercial, imposition par les États-Unis en mai 1985, **10**:4-5, 34-5
Voir aussi Viande—Importation

Nigéria. *Voir* Pesticides—Pesticides exportés

Noreau, Jean-Jacques (ministère de l'Agriculture)
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **9**:4, 7-11, 13-5, 17-8, 20-1, 24-30, 32-3, 35-6, 38-9, 41; **10**:4-10, 12-4, 18, 21, 23, 26-9, 35-6

Northern Ontario Lumbermen's Association. *Voir* Forêts—Mise en valeur, ententes

Nouvelle-Écosse
Premier ministre. *Voir* Programmes de contribution fédéraux-provinciaux—Imputabilité
Vérificateur général. *Voir* Comité—Témoins, comparution, convocation, etc.; Fonds de développement Canada-Nouvelle-Écosse
Voir aussi Vérificateur général, rapport—1987-1988

Nouvelle-Zélande
Libre-échange, entente avec l'Australie, application, conséquences, commentaires, demande, **7**:20
Taxe sur les produits et services, application, commentaires, demande, **7**:20
Voir aussi Visiteurs au Comité

NsCD, projet. *Voir* Agence de promotion économique du Canada Atlantique

Ontario. *Voir* Ministres, déplacement, frais—Vérification—Juridictions diverses

Ordinateurs, systèmes
Problèmes, identification, **1**:17

Organisations performantes
Fonctionnement, caractéristiques, **4**:13
Mention, **1**:15

Organismes culturels, vérification
Bureau du vérificateur général, rôle, **16**:26-7
Description, **16**:21-2

Ottawa, Ont.
Capitale nationale, région, fonctionnaires, concentration, perception, **30**:35

Overstreet, Ed (Association des économistes, sociologues et statisticiens)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **37**:33-6, 42

Paiements de transfert
Calcul, formule, **14**:9
Montants
Réduction, **14**:14-5
Répartition, **14**:7

Paiements de transfert—*Suite*
Programmes. *Voir plutôt* Programmes de contribution fédéraux-provinciaux
Québec, entente, signature, **14**:9
Vérification, processus, **1**:22-4, 33-4; **6**:20-1; **7**:22-3, 25, 41-2

Parker, Sid (NPD—Kootenay-Est)
Bureau du vérificateur général, **1**:23; **6**:10-3, 36
Budget principal 1989-1990, **6**:4, 9-13, 24-6, 36
Séance d'information, **2**:4
Comité, **1**:20; **6**:4; **11**:33-5
Travaux futurs, **2**:11-2; **11**:3
Emploi, planification, programme, **1**:24
Fonds de développement Canada-Nouvelle-Écosse, **11**:32-5, 42-4; **12**:8-12
Fonds de diversification de l'économie de l'Ouest, **1**:22
Gouvernement, contrats, **6**:24-6
Logements, construction, **1**:24
Ministères et organismes gouvernementaux, **6**:26
Paiements de transfert, **1**:22
Programmes de contribution fédéraux-provinciaux, **12**:24-6
Vérificateur général, **1**:40; **2**:11-2
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **1**:20, 22-4, 40; **11**:32-5, 42-4; **12**:8-12, 24-6

Parlement. *Voir* Comptes publics; Conseil des arts du Canada; Fonction publique; Gouvernement—Subventions et contributions

Paton, Richard (Conseil du Trésor)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **43**:16-8, 42, 47-8

Pays en voie de développement. *Voir* Gouvernement, prêts

Pays francophones africains. *Voir* Comptes publics

PCC. *Voir* Bureau de la Protection civile Canada

Pearce, Brian (Bureau du vérificateur général du Canada)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **39**:29-31

Pêches
Inspection et services intégrés, situation, **4**:18-9

Pelisek, Joe (Institut professionnel de la fonction publique du Canada)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **36**:25-6

Pensions
Fonds de retraite
Argents, utilisation par le gouvernement, **24**:17-9
Bilan, détails, **25**:5-7
Excédents, prévisions, **24**:24-5
Placements, rendement, **25**:10-2
Transferts, incapacité, **25**:10
Prévisions actuarielles, processus, **7**:26-7; **25**:8-10
Projet de loi, dépôt, prévision, **7**:17
Voir aussi Comptes publics—Systèmes comptables principaux

Pensions de retraite, Loi de 1986 (modification) **projet de loi C-33** (2e sess., 33e lég.)
Coûts, **4**:18

Péréquation, programme
Constitution, inclusion, **14**:8
Financement, fonctionnement, **14**:7, 10-2

Marleau, Diane—*Suite*
Vérificateur général, rapport—*Suite*
1988-1989, étude, **19**:23-7
1989-1990, étude, **39**:3

Martin, Paul (L—LaSalle—Émard)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **39**:3

MAS. *Voir* Approvisionnements et Services, ministère

McCarthy, Kevin (ministère des Affaires extérieures)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **40**:33-4, 41-2, 52

McCrindell, Jim (Conseil du Trésor)
Gouvernement, subventions et contributions, contrôle, examen, **26**:8-9, 11-4, 16, 26, 28, 30

McIntosh, Bob (Institut professionnel de la fonction publique du Canada)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **36**:25

McLaughlin, Michael M. (Bureau du Vérificateur général)
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **17**:3

Médias. *Voir* Protection civile—Décrets *et* Sinistres

Médicaments
Bouchons, bouteilles, sécurité, contrôle, processus, **5**:14
Vétérinaires, humains, utilisation, interdiction, mesures, **9**:31

Meyers, D. Larry (Bureau du vérificateur général)
Bureau du vérificateur général, budget principal 1989-1990, **6**:7, 23-4
Vérificateur général, rapport
1987-1988, étude, **9**:4-7, 23, 28; **10**:29-32; **13**:11
1988-1989, étude, **16**:10

Militaires. *Voir* Forces armées; Protection civile—Défense nationale, ministère

Ministères et organismes gouvernementaux
Avances comptables, comptes en souffrance, proportion, **40**:48-50
Budgets, préparation, **6**:35
Cadres de planification opérationnelle, difficultés, **23**:20-1
Crédits annuels non utilisés, péremption automatique, **6**:28-9
Finances, politiques, application
Contrôleur du Canada, rôle, **40**:38-9, 53-4
Vérificateur général, suivi, méthodes, **40**:39-40
Inspections et vérifications
Anomalies, signalisation, **40**:40
Différence, **4**:32-3
Frontières, situation, **4**:33
Nombre, réduction, répercussions, **39**:22-3
Prévisions budgétaires, **23**:23-4
Programmes
Description, clarté, **23**:21-3
Évaluation, processus, **23**:28-30
Vérification intégrée, processus, **6**:26
Voir aussi Protection civile

Ministres, déplacement, frais
Abus, dangers, **19**:29-31
Chambre des communes, questions, possibilité, **17**:24-5
Comptes de dépenses, non-justification, système, gouvernement, position, 17:8-11, 14-5
Contrôleur général, rapport, préparation, **23**:27-8

Ministres, déplacement, frais—*Suite*
Dépenses
Conformité aux objectifs fixés, **19**:22
Voir aussi sous le titre susmentionné Comptes; Vérification
Données, inexactitude, **16**:36-7; **17**:15-7
Gouvernement, avions, flotte
Composition, **19**:15, 19; **23**:17-8
Coûts, frais, **17**:17-8; **19**:8, 15-9, 25-7, 32-4; **23**:16-9
Équipage, **19**:18
Ministère responsable, **19**:15
Utilisation, **19**:17-9
Imputabilité, **19**:26-7
Information, accès, refus
Cas unique, **19**:10-1, 27-8
Cour suprême, décision, **19**:28
Gravité, **17**:6-7
Processus, **19**:8-9
Raisons, **17**:25-7
Rapport à la Chambre, **43**:3-7
Vérificateur général, rapport, contenu, **19**:25
Vérificateur général, travail, répercussions, **19**:31-2; **39**:10
Obligation de rendre compte, **19**:11-2, 14-5
Pièces justificatives
Conservation, directive, **17**:9, 23-4
Présentation, **19**:23-5
Production, refus, **19**:9-10
Président du Conseil du Trésor, renseignements, insuffisance, **17**:13
Questions
Rédaction, Vérificateur général, demande, **17**:25
Voir aussi sous le titre susmentionné Chambre des communes
Régime de confiance
Application, **19**:19-21
Élimination, **19**:31-2
Renseignements, demande par le Comité, **19**:22-3; **23**:31-2
Vérification
But recherché, **17**:20, 28
Dépenses, pouvoir, **17**:12
Directives, implantation, modifications, **17**:20-3
Juridictions diverses
Ontario, vérification d'attestation ou vérification intégrée, **19**:32
Procédures utilisées, **19**:8
«Optimisation des ressources», définition, **17**:12
Politique, modification, **17**:27-8
Processus, **17**:11-2; **19**:19
Responsable, **19**:7
Vérificateur général, pouvoir, **17**:13-5
Vérification d'attestation ou vérification intégrée, **19**:12-4, 21-2, 32, 34-7
Voyage, but, accès, **19**:28-9

Moore, Barry (PC—Pontiac—Gatineau—Labelle; secrétaire parlementaire du ministre d'État (Petites entreprises et Tourisme))
Fonction publique, **28**:41-3
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **28**:41-3

Morrissey, Brian (ministère de l'Agriculture)
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **9**:15-9, 21-2, 25-6, 28-42; **10**:4-17, 19-22, 25-7, 29, 32-5

James, Ken (PC—Sarnia—Lambton; secrétaire parlementaire du ministre du Travail)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **16**:10

John A. Macdonald. *Voir* Garde côtière

Johns, Dave (ministère des Transports)
Compétences, **41**:15-6
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **41**:15-7, 38; **43**:28

Joncas, Jean-Luc (PC—Matapédia—Matane)
Aliments, **9**:32-4
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **9**:32-4

Kaplan, l'hon. Bob (L—York-Centre)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **39**:3

Kennedy, Robert (Conseil des arts du Canada)
Comptes publics 1988-1989, étude, **35**:38

Labelle, Huguette (Commission de la Fonction publique; ministère des Transports)
Vérificateur général, rapport
1988-1989, étude, **28**:19-24, 27-8, 30-3, 35, 41-4; **29**:5, 8, 15-22
1989-1990, étude, **41**:4, 7-9, 15, 17-8, 21, 23, 32, 37; **43**:15-6, 18-20, 27, 30, 32-3, 35-6, 41-5, 49-50, 52-6

Lacombe, Barry (Conseil du Trésor)
Gouvernement, subventions et contributions, contrôle, examen, **26**:8-12, 17, 21, 27, 29

Lambert, Garret (ministère des Affaires extérieures)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **40**:30, 35-6, 52

Landry, Alain (Secrétariat d'État)
Comptes publics 1988-1989, étude, **32**:14, 36

Lane, Catherine (Secrétariat d'État)
Comptes publics 1988-1989, étude, **32**:10, 12, 15-6, 20, 23, 25-8, 30, 32, 34, 38-9

Langan, Joy (NPD—Mission—Coquitlam)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **16**:10

Langlois, Louis A. (ministère des Finances)
Déficit, présentation, différentes façons, méthodologie et critères, examen, **24**:10-36; **25**:4-24

Leblanc, Nic (PC—Longueuil)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **16**:10

Leclerc, Guy (Bureau du contrôleur général)
Bureau du contrôleur général, activités, examen, **23**:13

Leduc, Paule (Conseil de recherches en sciences humaines)
Comptes publics 1988-1989, étude, **34**:4-35

Lefebvre, Jacques (Conseil des arts du Canada)
Comptes publics 1988-1989, étude, **35**:10-3, 20-4, 26, 29, 31-3, 36, 38

Legros, Robert (Secrétariat d'État)
Comptes publics 1988-1989, étude, **32**:6-25, 27-35, 37-8

Libre-échange, Accord. *Voir plutôt* Accord de libre-échange

Ligne téléphonique ouverte. *Voir* Bureau du vérificateur général

Logements, construction
Terrains, viabilité, **1**:24

***Louis S. St. Laurent*, brise-glace.** *Voir* Garde côtière

Macdonald, J.A. (Bureau du contrôleur général)
Bureau du contrôleur général, activités, examen, **23**:6-31
Comptes publics 1987-1988, étude, **7**:7-11, 13-20, 24-36, 39-47; **8**:10-2, 15-8, 20-2, 24, 27-8, 31-7, 39-41
Vérificateur général, rapport
1987-1988, étude, **11**:5, 43; **12**:6-7, 12-3, 25-7; **20**:4, 13-4, 22, 25, 27-8, 31-2
1988-1989, étude, **17**:22-3; **19**:15-8, 26-7, 34
1989-1990, étude, **40**:26, 34-5, 39-40, 46-50, 54

MacDonald, Ron (L—Dartmouth)
Fonds de développement Canada-Nouvelle-Écosse, **11**:37-40, 51-4
Garde côtière, **41**:8-11, 26-9, 32-3
Vérificateur général, rapport
1987-1988, étude, **11**:37-40, 51-4
1988-1989, étude, **16**:10; **17**:3
1989-1990, étude, **39**:3; **41**:8-11, 26-9, 32-3

MAINC. *Voir* Affaires indiennes et Nord canadien, ministère

Manseau, Christine (Association professionnelle des agents du service extérieur)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **36**:34-5, 40-1, 45-9

Marché des services. *Voir plutôt* Gouvernement, contrats

Marine Atlantic
Avances financières, intérêts, accumulation, **11**:46; **12**:4

Marine canadienne
Navires à vapeur, remise en état, coûts, **41**:30

Marleau, Diane (L—Sudbury)
Approvisionnements et Services, ministère, **5**:24-5
Budget, **1**:20
Bureau du vérificateur général, **6**:19-20, 33; **13**:9-12
Budget principal 1989-1990, **3**:7-10, 22-4, 37; **6**:19-20, 33-4
Séance d'information, **2**:4
Comité, **1**:11; **2**:13-4; **5**:8
Séance d'organisation, **1**:6-8, 10-1
Travaux futurs, **2**:7-8, 13-4; **11**:3
Commission canadienne du blé, **8**:27-8
Comptes publics 1987-1988, étude, **7**:13-6, 42-4; **8**:24-5, 27-8, 31-3, 39
Fonds de développement Canada-Nouvelle-Écosse, **4**:28; **5**:6-9; **8**:27; **11**:50-1; **12**:7-8, 27
Gouvernement, contrats, **6**:33-4
Gouvernement, prêts, **7**:13-6, 43-4
Immobilisations, projets, **4**:24-5
Ministres, déplacement, frais, **19**:23-7
Pesticides, **10**:6-8
Procédure et Règlement, **8**:25, 27
Programmes de contribution fédéraux-provinciaux, **5**:5-6; **12**:5-6, 26-7
Sociétés d'État, **3**:37
Vérificateur général, **1**:39-40; **2**:7-8; **4**:27
Vérificateur général, rapport
1987-1988, étude, **1**:20, 39-40; **4**:24-5, 27-8; **5**:5-9, 24-5; **10**:6-8; **11**:50-1; **12**:5-8, 26-7; **13**:7, 9-12

Hovdebo, Stan—*Suite*
Comptes publics, 7:16-7, 19-20, 44, 47; **8**:16-8, 40-1; **24**:19, 23-4
1987-1988, étude, 7:16-7, 19-20, 37, 39-40, 44-7; **8**:16-9, 35-7, 40-1
1988-1989, étude, **32**:16-9, 34-6, 39
Déficit, présentation, différentes façons, méthodologie et critères, examen, 24:19, 23-4, 35
Dépenses fiscales, **16**:25-6; **31**:14
Échec au crime, programme, **13**:25
Fraudes, actes présumés, déclaration, procédure, **20**:27
Gouvernement, **16**:37; **32**:16-9, 34-6, 39
Gouvernement, dépenses, 7:37
Immobilisations, projets, 7:46; **8**:18
Ministères et organismes gouvernementaux, **23**:20-2
Ministres, déplacement, frais, **17**:15-7, 25-7; **19**:19-22, 31-2, 36
Organismes culturels, **16**:26
Pesticides, **9**:35; **10**:8, 10-1; **10**:19-20
Pistes de courses, **10**:27
Rapports à la Chambre, **23**:31
Projet, étude, **21**:7
Régimes d'accroissement des pouvoirs et responsabilités ministériels, **23**:19
Société canadienne d'hypothèques et de logement, 7:39
Société d'assurance-dépôts du Canada, 7:39
Société pour l'expansion des exportations, 7:39-40; **8**:35-7
Sociétés d'État, **31**:22-3
Taxe d'accise, **16**:27
Taxe de vente, **18**:19-21
Taxe sur les produits et services, **18**:19
Vérificateur général, **16**:23-4
Vérificateur général, rapport, **10**:28
1987-1988, étude, **9**:15-9, 34-5; **10**:8, 10-1, 19-20, 27-8; **13**:12-6, 18, 25; 17:3; **20**:20, 25-7
1988-1989, étude, **16**:10, 12-3, 23-7, 37; **17**:3, 15-7, 25-7, 29; **18**:19-22; 19:19-22, 31-2, 36
Vérificateurs, **3**:24-5

Howe, Bruce (ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources)
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **11**:5, 8-20, 26-37, 39-47, 50, 53-4; **12**:7-11, 16, 19, 22, 27-8

ICCA. *Voir* Institut canadien des comptables agréés

IDI (Initiative de développement de l'INTOSAI). *Voir* Bureau du vérificateur général—INTOSAI

Immigrants. *Voir* Fonction publique, emploi, Loi

Immobilisations, projets
Appels d'offres et contrats, adjudication, contrôles, instauration, **4**:24-5
Comptes publics, inclusion, possibilité, **8**:18
Edmonton, Alb., gouvernement, immeuble, construction, normes, non respect, **4**:22, 25
Situation, **4**:22; 7:46-7

Importation. *Voir* Végétaux; Viande

Impôt sur le revenu
Activités d'exécution
Coûts et temps, **42**:20-1
Fluctuations, **42**:27-8
Vérification intégrée, **42**:6-8

Impôt sur le revenu—*Suite*
Comité consultatif de la petite entreprise, composition et mission, **42**:21-3
Déclarations, exigences, **42**:29, 31
États-Unis, système, comparaison, **42**:30
Fraudes, peines, sévérité, **42**:24-5
Informateurs payés, utilisation, **42**:30
Public, attitude, **42**:23-4
Recherche, capacité, **42**:30-1
Recouvrement, relâchement, **1**:19; **4**:21, 26; **39**:27-8
Ressources humaines
Années-personnes, **42**:26-7, 31-2
Gestion, **42**:7-8, 12
Taux de roulement, répercussions, **42**:25-6
Revenus
Pertes, **39**:19-20
TPS, application, répercussions, **39**:20-1
Supports magnétiques, renseignements
Petites entreprises, coûts, **42**:19-22
Utilisation, **42**:18-9
Système fiscal
Fonctionnement, évolution, **42**:9-15
Recettes, augmentation, années-personnes, nombre, prévisions, **42**:16-7
Vérificateurs, équipement, **42**:15-6
Vérifications
Dossiers, sélection, processus, **42**:30-1
Répartition, **42**:28
Voir aussi sous le titre susmentionné Activités d'exécution

Indonésie. *Voir* Visiteurs au Comité

Information
Coûts, **1**:19
Parlementaires, accessibilité, **4**:13-4
Voir aussi Députés

Information, accès
Refus, Comité, rôle, **19**:9
Voir aussi Ministres, déplacement, frais

Informatique, systèmes. *Voir* Fonction publique

Institut canadien des comptables agréés (ICCA)
Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public. *Voir* Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public
Voir aussi Comptes publics

Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFP)
Voir Fonction publique 2000; Témoins

Institutions financières
Canada et États-Unis, comptes débiteurs, traitement, 7:20-2

Intérêt, taux. *Voir* Épargne-retraite, régime enregistré—Fonds—Emprunts

INTOSAI. *Voir* Bureau du vérificateur général

Investissements, crédit d'impôt, programme
Évaluation, **23**:28, 30

IPFP. *Voir* Institut professionnel de la fonction publique du Canada

Irradiation. *Voir* Volaille

Guilbault, Jean-Guy—*Suite*
Vérificateur général, **1**:38; **2**:12-4
Vérificateur général, rapport
1987-1988, étude, **1**:12, 38; **4**:11, 26-7, 31-3, 35; **5**:13-6; **13**:26-7; **15**:18, 30-1; **17**:3; **20**:30
1988-1989, étude, **18**:28-9; **38**:3
1989-1990, étude, **39**:3, 23-4; **41**:17-8, 20-1, 30-1
Voir aussi Président du Comité—Présidents suppléants, nomination;

Harb, Mac (L—Ottawa-Centre)
Bureau du vérificateur général, **20**:28-30
Vérificateur général, rapport
1987-1988, étude, **20**:28-30
1988-1989, étude, **16**:10

Harvey, Jocelyn (Conseil des arts du Canada)
Comptes publics 1988-1989, étude, **35**:8, 10, 22, 26, 28, 30-3, 35

Harvey, Ross (NPD—Edmonton-Est)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **16**:10

Heap, Dan (NPD—Trinity—Spadina)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **39**:3

Heath, Doug (Institut professionnel de la fonction publique du Canada)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **36**:12-4, 24, 27

Herbicides. *Voir* Pesticides—Et

Hitchinson, John (Bureau du vérificateur général)
Comptes publics 1988-1989, étude, **33**:22, 25

Hodgins, John (Bureau du contrôleur général)
Comptes publics 1987-1988, étude, **7**:19

Hopkins, Len (L—Renfrew—Nipissing—Pembroke; président)
Affaires extérieures, ministère, **40**:40, 52-3
Agriculture, ministère, **9**:18, 25; **10**:5
Aliments, **10**:5, 28-9
Bureau de la Protection civile Canada, **22**:36
Bureau du contrôleur général, **8**:12; **23**:14
Activités, examen, **23**:14, 23
Bureau du vérificateur général, **2**:12; **7**:36; **20**:18; **27**:8-9, 13; **31**:25-6
Budget principal
1989-1990, **3**:20-2, 36-7; **6**:17-8
1990-1991, **31**:3, 13-5, 25-6
Budget supplémentaire (C), **27**:8-9, 13
Comité, **23**:23; **42**:31
Travaux futurs, **2**:8-12, 15; **11**:3; **19**:3
Commission canadienne du blé, **8**:31, 36
Comptes publics, **25**:18, 24
1987-1988, étude, **7**:24, 29-33, 36; **8**:12, 24, 31; **14**:10, 14
1988-1989, étude, **32**:25-8, 30; **34**:18, 23, 34; **35**:4, 9, 18, 27, 35-7
Conseil consultatif sur l'innocuité des aliments, **9**:26
Conseil de recherches en sciences humaines, **34**:18, 23, 34
Conseil des arts du Canada, **35**:4, 9, 18, 27, 35-7
Déficit, présentation, différentes façons, méthodologie et critères, examen, **24**:16; **25**:8-10, 18, 24
Dépenses fiscales, **31**:15
Épargne-retraite, régime enregistré, **4**:34-5
Financement des programmes établis, **14**:10

Hopkins, Len—*Suite*
Fonction publique, **28**:30-4; **29**:13, 20-1; **36**:38, 48-9; **37**:12-3, 16, 42; **38**:17-8, 29-30; **39**:32, 36
Fonction publique, emploi, Loi, **36**:18-20
Fonction publique 2000, **30**:28-9; **38**:23, 25, 31-2
Fonds de développement Canada-Nouvelle-Écosse, **7**:32-3; **11**:40, 49-50; **12**:13-4; **15**:11, 29-30
Fonds monétaire international, **8**:24
Forêts, **4**:29-31
Garde côtière, **39**:21; **41**:14, 25, 29, 31; **43**:25, 29-30, 32, 43-4, 50
Gouvernement, **31**:13-4; **32**:25-8
Impôt sur le revenu, **42**:21, 31
Marine canadienne, **41**:30
Ministères et organismes gouvernementaux, **23**:23; **40**:40, 50
Ministres, déplacement, frais, **16**:36; **17**:13-5; **19**:32, 34-5
Munitions, approvisionnement, programme, **4**:24
Ottawa, Ont., **30**:35
Pensions, **25**:8-10
Produits laitiers, **10**:28-9
Programmes de contribution fédéraux-provinciaux, **6**:17-8; **7**:24, 29-32; **14**:14; **15**:25
Protection civile, **22**:17-8, 25-7, 41-2, 46
Rapports à la Chambre, projet, étude, **21**:7
Recherche scientifique, crédit d'impôt, programme, **39**:25
Taxe de vente, **18**:18, 22
Taxe sur les produits et services, **16**:37
Vérificateur général, **1**:29-30, 35-7, 39-46; **2**:8-9, 15; **19**:37; **39**:18
Vérificateur général, rapport
1987-1988, étude, **1**:29-30, 35-7, 39-46; **4**:11-2, 24, 29-31, 34-5; **9**:18, 25-6; **10**:5, 28-9; **11**:40, 49-50; **12**:13-4, 27; **15**:11, 25, 29-30; **20**:18
1988-1989, étude, **16**:36-7; **17**:13-5; **18**:18, 22; **19**:32, 34-5; **22**:17-8, 25-7, 36, 41-2, 46; **28**:30-4; **29**:13, 20-1; **30**:28-9, 35; **36**:18-20, 27, 38, 47-51; **37**:11-2, 16, 42; **38**:3, 5-7, 17-8, 23, 25, 29-32; **43**:13
1989-1990, étude, **39**:3, 18, 21, 25, 32, 36; **40**:40, 50, 52-3; **41**:14, 25, 29-31; **42**:3, 21, 31; **43**:25, 29-30, 32, 43-4, 50; **44**:9
Voir aussi Président du Comité—Élection

Horner, Bob (PC—Mississauga-Ouest)
Comité, séance d'organisation, **1**:6-8, 10-1

Hovdebo, Stan (NPD—Saskatoon—Humboldt)
Abattoirs, **9**:35
Agriculture, ministère, **9**:15-9
Aliments, **9**:34-5; **10**:20, 28
Budget, **23**:31
Bureau du contrôleur général, activités, examen, **23**:19-22, 30-1
Bureau du vérificateur général, **13**:12-6, 18; **16**:24-5, 27; **20**:20, 25-7; **31**:22-7
Budget principal
1989-1990, **3**:11-4, 24-7, 32-4, 36
1990-1991, **31**:3, 14, 22-7
Comité, **17**:29; **24**:35
Travaux futurs, **19**:3
Commission canadienne du blé, **7**:39-40; **8**:18-9

Gouvernement—*Suite*
Subventions et contributions—*Suite*
Groupes, organismes, contrôle, mécanismes, **26**:10, 19-21
Immobilisations, **32**:35
Interprétations diverses, **26**:22-4
Intervenants, rôle et responsabilités, **26**:5-6, 15
Langues officielles, **32**:35-6
Ministre, rôle, responsabilités, **32**:31-2; **33**:27-8
Montants, **26**:6, 8, 18-9; **32**:18, 21-2, 24, 33-4; **33**:8-9
Objectifs, élaboration, **32**:26-7, 38
Obligation de rendre compte, **32**:14-6
Parlement, rôle, **26**:20-1
Politique, résumé, **26**:8-9
Pouvoirs discrétionnaires, **26**:26-7
Processus, resserrement, **26**:24
Progrès, **33**:11
Province, définition, **32**:35
Rapport annuel ou rapport financier, exigence, **26**:16-7; **32**:16
Secrétariat d'État, rôle, responsabilités, **26**:10-1
Suivi, processus, **32**:27-8; **33**:12-3
Trésorerie, gestion, directives, **26**:13
Vérificateurs, rôle, **33**:15-8, 22-3
Versements, conditions, établissement, **26**:27; **33**:13-4
Systèmes comptables principaux. *Voir plutôt* Comptes publics—Systèmes comptables principaux
Voir aussi Appendices; Banque mondiale—Canada; Bureau du vérificateur général—Ligne téléphonique ouverte, installation *et* Vérifications—Spéciales; Comité—Députés; *Étude sur les rapports financiers*; Fonction publique 2000; Fonds monétaire international—Canada; Immobilisations, projets—Edmonton, Alb.; Ministres, déplacement, frais—Comptes de dépenses; Pensions—Fonds de retraite—Argents; Programmes de contribution fédéraux-provinciaux; Protection civile—Colombie-Britannique, tremblement de terre grave, possibilité—Coordination *et* Produits chimiques *et* Sinistres; Taxe sur les produits et services—Perception; Vérificateur général, rapport—Observations

Gouvernement, contrats
Délai de carence, clause, **6**:25-6
Responsabilité financière accrue, ligne directrice, proposition, **6**:24-5
Vérifications spéciales, **6**:33-4

Gouvernement, dépenses
Dépenses en fin d'exercice, frénésie, **6**:27-8
Montant, retracement, impossibilité, **7**:37
Suède, modèle, étude, **6**:28
Vérifications, absence, liste, **7**:37-8

Gouvernement, emprunts
Programmes, gestion, **1**:16; **4**:17

Gouvernement, prêts
États souverains
Déficit, répercussions, **7**:15-6; **16**:34-6
Dettes
Remboursement, **7**:28-9
Surévaluation, **4**:8
Fonctionnement, processus
Modification, **7**:13-6
Vérificateurs bancaires, perception, **8**:28-31

Gouvernement, prêts—*Suite*
États souverains—*Suite*
Pays, distinction, **16**:22-3
Renégociation, **7**:43-4; **8**:7
Garantie, **4**:12
Pays en voie de développement
Dettes, radiation, répercussions sur le déficit, **8**:35
Provisions, **7**:8
Recouvrement, Grèce et République centrafricaine, engagements, défaut, **7**:25

Goyer, Jacques (Bureau du vérificateur général)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **29**:10; **38**:36-9

Grace, John (Bureau du Commissaire à la protection de la vie privée)
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **20**:4, 10-2, 17, 22-7, 32

Grande-Bretagne. *Voir* Comptes publics—Systèmes comptables principaux—Différences

Gravel, Pierre (ministère du Revenu national)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **42**:5, 9-26, 28-31

Grèce. *Voir* Gouvernement, prêts—Recouvrement

Gregg, Frank (ministère des Finances)
Comptes publics 1987-1988, étude, **14**:7-15

Grenadines. *Voir* Visiteurs au Comité—Saint-Vincent

Grey, Deborah (Réf.—Beaver River)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **39**:3

Guilbault, Jean-Guy (PC—Drummond; président suppléant)
Affaires indiennes et Nord canadien, ministère, **4**:26
Animaux, santé, programme, **5**:15
Bureau du vérificateur général, **6**:31-2; **13**:26-7; **20**:30; **27**:14
Budget principal 1989-1990, **6**:31-2
Séance d'information, **2**:4
Budget supplémentaire (C), **27**:14
Comité, **1**:12; **15**:18
Travaux futurs, **2**:12-4; **11**:3; **19**:3; **22**:3
Comptes publics
1987-1988, étude, **14**:8, 12
1988-1989, étude, **34**:28-9; **35**:9-13, 22-4
Conseil de recherches en sciences humaines, **34**:28-9
Conseil des arts du Canada, **35**:9-13, 22-4
Drogues, lutte, **39**:24
Ententes sur le développement minéral, **15**:31
Épargne-retraite, régime enregistré, **4**:35
Fonds de développement Canada-Nouvelle-Écosse, **15**:30
Garde côtière, **41**:17-8, 20-1, 30-1
Impôt sur le revenu, **4**:26
Médicaments, **5**:13-4
Ministères et organismes gouvernementaux, **4**:32-3
Pesticides, **5**:14-5
Pétrofina, **39**:24
Poisson, **5**:15-6
Produits pharmaceutiques, **4**:33
Programmes de contribution fédéraux-provinciaux, **14**:12
Rapport à la Chambre, **4**:11, 26-7
Recherche scientifique, crédit d'impôt, programme, **39**:24
Taxe de vente, **18**:28-9

Garde côtière—*Suite*
Déglaçage, activités
Coûts, recouvrement, **41**:36-7; **43**:25-6
Services, niveaux, **41**:5-6, 8, 17-9; **43**:15, 17-9
Documents, teneur, explication, **43**:30-1
John A. Macdonald
Modernisation, travaux
Coûts, comparaison avec ceux du *Louis S. St. Laurent*, **41**:29-30
Crédits supplémentaires, **41**:29
Remplacement, **43**:24, 29, 56
Louis S. St. Laurent, brise-glace, modernisation, travaux
Capitaine et équipage, consultations, **41**:14-5
Comparaison avec d'autres brise-glaces, **41**:12
Conception, **43**:23-5
Conseil du Trésor, rôle, **43**:47-8
Contrat, processus, **41**:8-10, 15, 22-3, 26-9, 35, 40; **43**:26, 55
Corrosion, processus, rapports, **41**:16-7, 32-4; **43**:19-22, 28, 35-6, 46-7, 50-1, 54-5
Coûts
Augmentation, **41**:6-8, 11, 23-6
Budget des dépenses, Partie III, inscription, **43**:43-4
Contrôle, mécanismes, **41**:31
Estimations, processus, **43**:26-8, 33-5, 37-45, 48, 51-3
Transports, ministère, réaction, **41**:20-1
Décision, processus, **41**:34-5, 40-1; **43**:17, 55
Délais, **41**:11; **43**:19
Détérioration, causes, **41**:13-4
Équipage, réduction, **41**:20-1
Évaluation, renseignements, demande, **43**:49-50
Navire neuf, achat, comparaison, **41**:21; **43**:56
Poste budgétaire, **41**:17
Propulsion, système
Remplacement, **41**:34
Sous-contrat, **41**:10-1
Services, répercussions, **41**:12-3
Utilisation, taux, **41**:13
Vie, durée, **41**:12, 21
Voir aussi sous le titre susmentionné John A. Macdonald—Modernisation, travaux—Coûts
Navires
Construction ou réparation
Appels d'offre à l'étranger, **41**:21-2
Conseil de Trésor, rôle, **41**:30-1; **43**:16-7
Coûts, évaluation, **43**:36-43
Pratiques, modification, **41**:24
Prévisions budgétaires, **43**:15
Corrosion
Découverte, **41**:16; **43**:54
Rapports, **41**:31-2
Inspections, endroits inaccessibles, liste, **43**:54
Utilisation, **43**:29-30
Voir aussi sous le titre susmentionné Louis S. St. Laurent, brise-glace, modernisation, travaux
Objectifs, **43**:31-2
Rapport à la Chambre, **44**:3-8
Services
Plan d'action, mise en oeuvre, **43**:32-3
Qualité, **43**:32

Garde côtière—*Suite*
Services—*Suite*
Voir aussi sous le titre susmentionné Déglaçage, activités *et Louis S. St. Laurent*, brise-glace, modernisation, travaux
Situation, amélioration, **39**:21
Voir aussi Drogues, lutte

Gershberg, Sid (Conseil du Trésor)
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **11**:20-5, 36; **12**:17

Gilmore, Alan (Bureau du vérificateur général)
Comité, travaux futurs, **22**:3-4
Vérificateur général, rapport
1987-1988, étude, **20**:16-7, 27-31
1988-1989, étude, **17**:17; **22**:36-7

Globe and Mail. *Voir* Vérificateur général, rapport—1988-1989—Vérificateur général, propos mal rapportés par un journaliste

Goodings, Stewart (Secrétariat d'État)
Comptes publics 1988-1989, étude, **32**:36

Gorman, B.A. (Bureau du contrôleur général)
Bureau du contrôleur général, activités, examen, **23**:22-3, 27

Gotlieb, Allan (Conseil des arts du Canada)
Comptes publics 1988-1989, étude, **35**:4, 8-9, 13, 19-22, 24-5, 29, 31-2, 36

Gouvernement
Coûts, statistiques, inexactitude, **16**:37
États financiers. *Voir plutôt* Comptes publics
Subventions et contributions
«À la discrétion du ministre», explication, **32**:9-12
Abus, évitement, **26**:27-8
Accords, signature, possibilité, **26**:29-31
Admissibilité, critères, **26**:8-10, 25-6; **32**:29-31, 36-9
Affectations discrétionnaires, **26**:21
Application, **26**:25
Approbation et paiement, processus, description, **32**:6-9
Bénéficiaires
Financement demandé, objectifs, respect, **32**:16-7
Identification, **32**:25
Liste, **26**:7, 15-6
Performance, **32**:34
Répercussions, **33**:10
Choix, raisons, **33**:12-3
Conflits d'intérêts, possibilité, **26**:12
Continuité, garanties, **16**:17-8; **33**:14-5
Contrôle, examen, **26**:4-32
Coupure, appel, mécanisme, **26**:18
Coûts administratifs, **32**:19-24, 28
Décisions, responsables, **26**:17; **33**:7-8, 26-7
Définitions, distinctions, **26**:4-5, 7-8, 21-2, 30; **32**:12-4; **33**:5-7, 21
Efficacité, **33**:10-1
Enseignement postsecondaire, **26**:14; **32**:36
Évaluations, vérifications, **26**:7-8, 11-2, 17, 28-9, 31-2; **32**:18-9, 22-5, 32-4, 37-8; **33**:6-7, 9, 15, 18-21, 24-5
Examen approfondi, **31**:13-4; **33**:23-4
Experts, utilisation, **32**:35
Financement, sources, **32**:34

Fonds de développement Canada-Nouvelle-Écosse—*Suite*
Modalités—*Suite*
Responsable, **11**:27-8; **12**:20-2
Modifications, **11**:9-10, 36-7
Objectifs, **11**:26-7, 37-8
Pétrole et gaz, prix, projections, prévisions, **11**:46-8; **15**:30-1
Projets
Approbation, décision
Consultations, participation, **11**:44-5, 52
Critères, explications, **11**:18-9, 26, 38-40
Démarche, renforcement, **15**:5-7, 10-1, 21, 27, 29
Énergie, Mines et Ressources, ministre, non-approbation, **15**:8, 11, 18-9, 24-5
Infrastructures existantes, importance, **15**:27-9
Collusion, possibilité, **15**:26-7
Et autres initiatives fédérales ou provinciales, relation, **15**:21-2, 26
Et Fonds, destination, rapport inexistant, **12**:4-5, 7-8
Feux de circulation, **11**:45-6
Population, accroissement, attente, **11**:49-50
Rejet, retard, **11**:50-3
Sheet Harbour, route et parc industriel
Approbation, responsable, **11**:34
Atlantique, région, situation, importance, **15**:27-9
Bénéficiaires, identification, **11**:35-6
Développement touristique, répercussions, **11**:33-4
Interruption, **12**:7
Nécessité, étude, **8**:27; **12**:26
Venture, projet gazier, rapport, relations, **15**:11
Valeur, détermination, évaluation, **12**:27
Woodside, parc industriel et traversier, études fédérales, utilisation, **15**:8-10
Prospection, régions, **11**:40-1
Région extra-côtière, description, **11**:31
Responsabilité
Ministérielle et autorité, accroissement, **12**:22-4
Ultime, **11**:43-4
Vérificateur général de la Nouvelle-Écosse, rapport et responsabilités, **5**:6-9
Vérification, **1**:17
Voies d'accès, construction, relation, **15**:22-3

Fonds de diversification de l'économie de l'Ouest
Utilisation, vérification, **1**:22

Fonds monétaire international (FMI)
Canada, gouvernement, déboursés, **8**:31
États souverains, endettement, divulgation, **8**:24
Voir aussi Commission canadienne du blé—Prêts non rentables, recouvrement, risque

Fontaine, Gabriel (PC—Lévis)
Agence canadienne de développement international, **4**:29
Banque mondiale, **8**:31
Bureau du vérificateur général, **1**:31-3; **5**:20-1
Budget principal 1989-1990, **3**:14-6; **6**:20-1
Séance d'information, **2**:4
Comité, 7:5; **8**:5-6
Travaux futurs, **11**:3
Comptes publics, **4**:8; **8**:39-40
1987-1988, étude, 7:5, 20-3; **8**:5-6, 28-31, 39-40
Environnement, 4:28-9
Fonds monétaire international, **8**:31

Fontaine, Gabriel—*Suite*
Gouvernement, prêts, **4**:8; **8**:28-31
Institutions financières, 7:20-2
Nouvelle-Zélande, **7**:20
Paiements de transfert, **6**:20; **7**:22-3
Privatisation, **3**:16
Programmes de contribution fédéraux-provinciaux, **6**:21
Rapport à la Chambre, **4**:10-1
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **1**:31-3; **4**:8, 10-1, 28-9; **5**:20-1

Fontana, Joe (L—London-Est)
Fonction publique, **28**:27-30
Gouvernement, subventions et contributions, contrôle, examen, **26**:6-7, 9, 21-5, 29-31
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **28**:26-30

Forces armées
Militaires, services médicaux, Défense nationale, ministère, capacité, **39**:10-1
Voir aussi Bureau de la Protection civile Canada; Protection civile—Défense nationale, ministère—Et

Forêts
Mise en valeur, ententes
Northern Ontario Lumbermen's Association, document, **5**:16
Objectifs, **5**:18
Ressources
Bilan national, **4**:29-30
Comité fédéral-provincial, **4**:31
Données, rassemblement, système, existence, **4**:30-1
Zones détruites et reboisées, superficie, comparaison, **5**:17-8
Voir aussi Protection civile

Foster, Maurice (L—Algoma)
Agriculture, ministère, **9**:11-4
Aliments, **9**:14, 31-2, 39-41
Conseil consultatif sur l'innocuité des aliments, **9**:40-1
Médicaments, **9**:31
Pesticides, **9**:30
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **9**:5, 11-4, 30-2, 39-41

Fox, Allan (Conseil de recherches en sciences humaines)
Comptes publics 1988-1989, étude, **34**:20

FPE. *Voir* Financement des programmes établis

Fraudes, actes présumés, déclaration, procédure
Indicateurs, anonymat, lois américaines, efficacité, **20**:28
Lacunes, **20**:5-6
Modifications, **20**:27
Répercussions, **4**:22

Gandall, Marv (Association des économistes, sociologues et statisticiens)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **37**:28-32, 37-9, 41-3

Garde côtière
Arctique, activités, **41**:8, 14, 37-40
Brise-glaces
Besoins, analyse, **41**:38-9
Utilisation, **41**:36
Voir aussi sous le titre susmentionné Louis S. St. Laurent

Fonction publique—*Suite*
Ressources humaines, gestion—*Suite*
Pouvoirs, délégation, **28**:9-10
Progrès, **28**:13-4, 19-20
Qualité globale, principe, application, **30**:25-6
Rendement insatisfaisant, mesures, **28**:8-9
Responsable, **38**:14-5
Rôles et responsabilités, répartition, **28**:10-1, 22-4
Structure législative et administrative, réforme, **28**:5-6, 13, 25-6; **29**:5-6, 24-6; **30**:26
Sécurité d'emploi, **37**:17-8
Sous-traitance
Efficacité et rentabilité, **39**:12-3
Personnes, nombre, **28**:34-5; **37**:12-4
Processus, **28**:32-4; **29**:5
Rapport, Santé nationale et Bien-être social, ministère, réaction, **37**:42
Recours, répercussions, **37**:11-5, 32-7
Tâches, descriptions, normes, **29**:21
Vérification, processus, **28**:21

Fonction publique, emploi, Loi
Immigrants, discrimination, **28**:35-6
Révision, modifications
Calendrier, **28**:29-30
Nécessité, **28**:8, 35-6
Répercussions, **30**:18-20
Solution temporaire, **38**:33-4
Tierce partie neutre, responsabilité, **36**:18-20

Fonction publique 2000
Alliance de la fonction publique du Canada
Propos, commentaires, **37**:5-10
Voir aussi sous le titre susmentionné Consultations
Annonce, **28**:14
Association des économistes, sociologues et statisticiens
Propos, position, **37**:27-32
Voir aussi sous le titre susmentionné Consultations
Association professionnelle des agents du service extérieur, commentaires, propos, **36**:33-5
Avancement, **28**:19
Bureau du Conseil privé, rôle, **29**:8, 24-5; **30**:5
Conseil du Trésor, président, lettre datée du 10 décembre 1990, **42**:5-6
Consultations
Alliance de la fonction publique du Canada, **37**:17
Association des économistes, sociologues et statisticiens, **37**:32
Fonctionnaires, **30**:22-5, 28-30
Processus, **36**:15-8, 26-7; **38**:18-29, 35
Syndicats, mémoires, réponses, **37**:38
Voir aussi sous le titre susmentionné Groupes de travail—Création
Députés, intérêt, **29**:4
Gouvernement, engagement, **30**:4-5
Groupes de travail
Création, composition, consultations, **30**:7, 11-2; **37**:20-4
Emploi, équité, **38**:29
Mandats, précision, **30**:25, 37-40
Priorités, établissement, **36**:27
Travaux, résultats, **30**:16; **37**:25-6, 39-40; **38**:31-2

Fonction publique 2000—*Suite*
Institut professionnel de la fonction publique du Canada, commentaires, **36**:5-8
Mandat, objectifs, orientation, **28**:21, 26, 29, 36-8, 41; **29**:8-9; **30**:6-7, 17; **36**:23-4; **38**:8-11
Projet de loi, texte, rédaction, **29**:27
Rapport à la Chambre, **40**:9-23
Réforme
Description, **30**:5-6, 8-9
Échéancier, **36**:24
Répercussions
Employés et gestionnaires, **30**:7-8
Lois, **29**:27
Moral, **30**:32-3; **37**:24-5
Sous-ministres, utilisation, **38**:34-5
Vérificateur général
Appui, **39**:11-2
Déclaration, **38**:4-5, 7-8
Propos, interprétations, **36**:20-1; **39**:13-4
Voir aussi Témoins

Fonds Canada-Terre-Neuve de développement extracôtier
Établissement, fonctionnement, **11**:10-1, 18-9
Voir aussi Fonds de développement Canada-Nouvelle-Écosse—Et

Fonds de développement
Administration, processus, **11**:9, 11-4

Fonds de développement Canada-Nouvelle-Écosse
Accords subsidiaires, incompatibilité, 7:32-3
Administration, rationalisation, mesures, **11**:13-4
Argent, montant restant, **11**:54
Aspects socio-économiques, examen, **11**:37; **12**:9-10, 12-3
Conditions. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Modalités
Conseil du Trésor, rôle, **12**:11-3
Contenu, **11**:17, 28-9
Contribution et subvention, définition, distinction, **11**:27
Copies demandées par le Comité, **1**:30-1; **5**:26-7; **8**:15; **11**:51
Dépenses
Contrôle, processus, **12**:20-2; **15**:30-1
Délais, **11**:30-2, 36; **12**:17-9
Fraude, gaspillage, **11**:48-9, 51-2; **12**:19-20
Employés provinciaux, salaires, paiement
Décision, **11**:42-3; **12**:13-4
Interdiction, **11**:40
Remboursement, **15**:29-30
Enjeux, **11**:29-30
Entente politique, **12**:15-7
Et Fonds Canada-Terre-Neuve de développement extracôtier, comparaison, **12**:16-7
Formation, cours, relation, **15**:23-4
Historique, **15**:12-3
Infrastructures
Fonds, **15**:13-4
Voir aussi sous le titre susmentionné Projets—Approbation, décision
Lignes directrices. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Modalités
Modalités
Application, **12**:9-11
Non respect et respect, **1**:29; **4**:28; **5**:6; **8**:4-5, 15; **11**:6-7, 32-3, 53-4; **12**:27

Finances, ministère. *Voir* Appendices; Comité—Témoins, comparution, convocation, etc.; Comptes publics; Témoins

Fine, Michael A. (Association professionnelle des agents du service extérieur)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **36**:28-32, 36, 38, 41-3, 45, 47-8, 50-1

Finn, T. D'Arcy (bureau de la Protection civile Canada)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **22**:5-8, 11-47

Floralies internationales de Montréal. *Voir* Végétaux, importation—Effets

FMI. *Voir* Fonds monétaire international

Fonction publique
Administration
Manque de promptitude, **39**:6-7
Rouages, complexité, **30**:33-4
Base des données, existence, **38**:32-3
Centres de gestion, création, **38**:11
Commission royale d'enquête, création, **37**:28-30, 32, 37-8, 40-3, 45-6; **38**:9
Contrats de services personnels. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Sous-traitance
Coupures, répercussions, **36**:21-2; **37**:11-2
Dépenses salariales, gestion, **28**:15-6
Dotation, processus, **28**:7-8, 20-2, 27-9, 42-4; **29**:4-5
Efficience
Accroissement, possibilités, **39**:9-10
Employés, réduction, répercussions, **39**:31-3
Emplois, classification. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Postes, classification
Employés
Âge, catégorie, importance, **29**:14-6
Carrière, améliorations, mesures, exemples, **38**:15-7
Congédiement, processus, secteur privé, comparaison, **38**:18, 29-31, 35-7
Engagés à forfait. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Sous-traitance
Nombre, ventilation, **29**:12-4, 27
Réaménagement et mises à pied, **29**:18-20; **37**:15, 20
Vieillissement, répercussions, **30**:35-6
Voir aussi sous le titre susmentionné Efficience
Fonctionnaires canadiens en poste à l'étranger
Affectation, processus, **36**:45-6
Avantages sociaux, **36**:41-2
Conjoints, assurance-chômage, régime, non-accès, **36**:38, 42
Difficultés, **36**:29-33
Directives, application, **36**:48-9
Évaluation, processus, **36**:46-7
Formation, possibilités, **36**:50
Moral, problèmes, suggestions, **36**:42-5
Nomination à un niveau déterminé, régime, **36**:45-7, 49-50
Recrutement, processus, **36**:35-7
Rémunération, **36**:38-40
Taux de roulement, **36**:40-1
Formation, programmes
Financement, **30**:37
Ministères, activités, **30**:36-7
Objectifs, **28**:22; **38**:10-2
Secteur privé, comparaison, **30**:37

Fonction publique—*Suite*
Informatique, systèmes
Menaces, importance, **39**:36
Ordinateurs, liaison, inexistence, **39**:33, 35-6
Sécurité, mesures, **39**:33-5
Mérite, principe, administration, Commission de la Fonction publique, rôle, **29**:7-8; **38**:17
Négociations collectives, difficultés, **36**:25-6
Ordonnances d'exclusion
Données, **37**:16, 20-2
Nombre, **28**:31-2
Recours, **28**:30-1, 34
Parlement, responsabilités, **37**:42
Personnel. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Employés *et* Ressources humaines
Postes, classification
Complexité, **30**:34-5
Erreurs, **29**:8-12
Femmes, discrimination, **37**:24
Gestion, idées nouvelles, répercussions, **30**:27
Groupes, niveaux, **28**:29; **29**:19
Inéquité, **37**:25
Intérimat, données, ventilation, **29**:21-2
Normes, révision, **28**:6-7, 16-7
Objectifs, **29**:11
Simplification, **28**:30
Pouvoirs
Concentration, Bureau du Conseil privé, **29**:6-8
Voir aussi sous le titre susmentionné Régimes d'accroissement *et* Ressources humaines, gestion
Primes d'encouragement, régime, **28**:17
Problèmes, secteur privé, comparaison, **38**:17-8
Programmes, insatisfactions, corrections, processus, **30**:13-6
Promotions, processus, **29**:16-8
Recrutement
Emploi, équité, respect, **29**:21
Personnes, nombre, **29**:15-6, 20
Processus, **28**:41-2
Voir aussi sous le titre susmentionné Fonctionnaires canadiens en poste à l'étranger
Réformes antérieures, résumé, **30**:17-8
Régime d'assurance collective chirurgicale et médicale, administration, amélioration, mesures, **28**:18-9
Régimes d'accroissement des pouvoirs et responsabilités ministériels, initiative, **28**:14, 38-9; **30**:32
Règles, élaboration et application, programmes, **39**:8-9
Rémunérations, traitements et avantages, secteur privé, comparaison, **29**:21-2
Ressources humaines, gestion
Amélioration, **30**:11-2; **37**:19; **39**:7-8
Atmosphère, moral, **28**:36-41; **30**:9-10, 20-2; **36**:12-4; **37**:16-9, 40; **38**:13-4
Catégorie, **28**:17-8
Contraintes, contrôles, **30**:12, 30-2
Gestion productive, entraves, **28**:6, 9; **30**:33
Idées nouvelles, **30**:26
Importance, **28**:5
Mentalités, changements, **28**:11-3; **30**:32-3; **38**:12-3
Paliers, réduction, secteurs public et privé, comparaison, **30**:27-8
Plafonnement, **37**:18

Dye, Kenneth M.—*Suite*
Vérificateur général, rapport
1987-1988, étude, **1**:13-36, 38-43, 45-6; **4**:4-36; **5**:5-27; **11**:5-8, 26, 30, 34, 40, 43-4, 49-50, 54; **12**:4-6, 11-2, 16, 18-21, 23-5, 27-8; **13**:7-28; **17**:3; **20**:4-9, 13, 15-8, 20, 22-4, 29-32
1988-1989, étude, **16**:10, 13-37; **18**:5-13, 18-9, 24-6; **19**:7-9, 13-4, 18-9, 21-3, 25-6, 28-33, 35-7; **22**:8-10, 14, 32-3, 36, 45-6; **28**:5-13, 24-6, 28-30, 34-5, 40-3; **29**:4-7, 9-11, 27; **30**:4, 9, 15-6, 18, 20, 31-3; **38**:4-5
1989-1990, étude, **39**:3, 5-25, 27-36; **40**:26-7, 32-3, 35, 37-41, 43, 48-9, 54; **41**:4-6, 9, 17, 19, 21-2, 25-9, 31-2, 35, 41; **42**:6-8, 20-1, 26-8, 30

Échec au crime, programme
Efficacité, statistiques, **13**:25
Voir aussi Bureau du vérificateur général—Ligne téléphonique ouverte, installation

EDER. *Voir* Ententes de développement économique et régional

EDM. *Voir* Ententes sur le développement minéral

Edmonton, Alb. *Voir* Comité—Voyages, Conseil canadien des comités des comptes publics, réunion annuelle—Du 9 au 12 juillet 1989; Immobilisations, projets

Edwards, John (Fonction publique 2000)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **30**:4, 8-30, 33-41; **38**:12-7, 20-33, 39

Embargo commercial. *Voir* Nicaragua

Emploi, création
Chiffres, exactitude, **1**:21

Emploi, équité. *Voir* Fonction publique—Recrutement; Fonction publique 2000—Groupes de travail

Emploi, planification, programme
Activités, étude, rapport, **1**:24-5

Emprunt, programmes. *Voir plutôt* Gouvernement, emprunts—Programmes

Énergie, Mines et Ressources, ministère
Activités et gestion, progrès, **11**:8-9, 14-6, 19-20
Voir aussi Comité—Témoins, comparution, convocation, etc.; Programmes de contribution fédéraux-provinciaux—Liste; Témoins

Énergie, Mines et Ressources, ministre. *Voir* Fonds de développement Canada-Nouvelle-Écosse—Projets—Approbation, décision; Témoins

Engrais inorganiques
Contrôle, mesures, modifications, **10**:13

Ententes de développement économique et régional (EDER)
Conseil du Trésor, responsabilités, rôles, **11**:22-4

Ententes fédérales-provinciales. *Voir plutôt* Programmes de contribution fédéraux-provinciaux

Ententes sur le développement minéral (EDM)
Développement économique, plan, **15**:31-2
Gestion, examen, **11**:14

Entreprise Cap-Breton
Technitread Ltd., projet, dossier, examen, **39**:31

Entreprises commerciales
Fusions et rachats, processus, lacunes, **39**:17-9
Subventions doubles, possibilités, **4**:23

Environnement
Protection, vérificateur général, rôle, **4**:28-9
Voir aussi Pesticides—Utilisation

Épargne-retraite, régime enregistré (REER)
Contribuables, renseignements, exigence, **4**:17-8
Fonds, **4**:34-5
Sociétés d'État
Dette cumulative, **4**:35
Nombre, **4**:35-6

Epp, l'hon. Arthur Jacob (PC—Provencher; ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources)
Ententes sur le développement minéral, développement économique, plan, **15**:31
Fonds de développement Canada-Nouvelle-Écosse
Dépenses, contrôle, mesures, **15**:30-1
Employés provinciaux, salaires, paiement, remboursement, **15**:30
Formation, cours, relation, **15**:23
Infrastructures, fonds, **15**:13-4
Pétrole et gaz, prix, projections, prévisions, **15**:30-1
Projets, **15**:5-11, 18, 21, 24-9
Voies d'accès, relation, **15**:22
Pétrole et gaz, projets, situation, description, **15**:15-7
Programmes de contribution fédéraux-provinciaux
Critères, **15**:25
Financement, mécanismes, **15**:20-1
Renseignements, accès, **15**:25-6
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **15**:5-11, 13-8, 20-31

États financiers du gouvernement. *Voir plutôt* Comptes publics

États souverains. *Voir* Fonds monétaire international; Gouvernement, prêts

États-Unis. *Voir* Bureau du vérificateur général—Ligne téléphonique ouverte, installation; Comptes publics—Systèmes comptables principaux—Différences; Impôt sur le revenu; Institutions financières—Canada; Nicaragua—Embargo commercial, imposition; Pesticides—Bannis *et* Réévaluation, processus; Protection civile—Sinistres—Aspects internationaux

Étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux
Document, étude, reprise, **1**:16-7

Fadden, Richard (Bureau du vérificateur général)
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **20**:20-2

Faillite, Loi
Mise à jour, **39**:16-7

Fee, Doug (PC—Red Deer)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **16**:10

Feltham, Louise (PC—Wild Rose)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **16**:10

Financement des programmes établis (FPE)
Conditions, **14**:10
Programme statutaire, **14**:7-8
Taux de croissance, réduction, **14**:15

Cour suprême. *Voir* Ministres, déplacement, frais—Information, accès, refus

Couture, Clément (PC—Saint-Jean)
Engrais inorganiques, **10**:13
Pesticides, **10**:11-2
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **10**:11-3

Craig, Iris (Institut professionnel de la fonction publique du Canada)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **36**:5-8, 11-2, 16-9, 21-3, 25-8

Crandall, William (ministère du Revenu national)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **42**:27

Crosby, Howard (PC—Halifax-Ouest; secrétaire parlementaire du président du Conseil du Trésor)
Ministres, déplacement, frais, **17**:15, 20
Vérificateur général, **17**:18-9
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **17**:15, 18-20

CRSH. *Voir* Conseil de recherches en sciences humaines

Cullen, Alex (Association des économistes, sociologues et statisticiens)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **37**:27-8, 32, 37-41, 43, 45-6

Cyr, René (Bureau du vérificateur général du Canada)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **41**:32-4; **43**:25-6

Dandurand, Louise (Conseil de recherches en sciences humaines)
Comptes publics 1988-1989, étude, **34**:26, 33

Défense
Vérification, processus, faiblesse, **4**:20

Défense nationale, ministère
Coûts, établissement, système, Contrôleur général, rapport, préparation, **23**:28
Voir aussi Forces armées—Militaires; Protection civile

Déficit
Calcul, exclusion, activités, **24**:26-7
Députés, compréhension, **1**:16
Et dette publique
Distinction, **3**:17-8
Réduction, solutions, Vérificateur général, remarques, répercussions, 16:28-32
Examen, proposition, **8**:38-9
Présentation, méthodologie et critères, examen, **24**:10-36; **25**:4-26
Voir aussi Commission canadienne du blé—Prêts en souffrance—Radiation; Gouvernement, prêts—États souverains *et* Pays en voie de développement—Dettes, radiation

Dépenses, modération, programme. *Voir* Bureau du vérificateur général

Dépenses fiscales
Renseignements, données, accessibilité, **31**:14-5
Vérifications, Bureau du vérificateur général, responsabilités, **16**:25-6
Voir aussi Comptes publics

Députés
Information, renseignements, qualité, **1**:15-6, 20-1
Inquiétudes régionales, expression, **1**:34-5
Voir aussi Affaires extérieures, ministère—Employés, avances financières; Bureau du vérificateur général—Informations; Comité; Déficit; Fonction publique 2000

DeSouza, Henry. *Voir* Bureau du vérificateur général

Dette publique
Réduction, moyens, **3**:17-8
Voir aussi Déficit—Et

Développement économique. *Voir* Ententes sur le développement minéral

Dewar, D.B. (Bureau du Conseil privé)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **38**:8-13, 18-20, 22-3, 31-2, 34-5, 39-40

Direction générale de la production et de l'inspection des aliments. *Voir* Agriculture, ministère

Dodge, David (ministère des Finances)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **18**:4-5, 11-4, 16-23, 27-8

Donahue, Amos (Association professionnelle des agents du service extérieur)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **36**:36-7, 39, 44-5, 47, 50

Dorin, Murray W. (PC—Edmonton-Nord-Ouest)
Comptes publics 1987-1988, étude, **7**:38
Programmes de contribution fédéraux-provinciaux, **7**:38
Taxe de vente, **18**:23-6
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **18**:23-6, 30

Doyle, Monty (Conseil de recherches en sciences humaines)
Comptes publics 1988-1989, étude, **34**:31-2, 34

Drogues, lutte
Garde côtière, rôle, **39**:24

Dubois, Raymond M. (Bureau du vérificateur général)
Comptes publics 1988-1989, étude, **33**:5-28
Vérificateur général, rapport
1988-1989, étude, **16**:10; **17**:6-7, 11-3, 15-21, 24-5, 28; **19**:14, 22-3; **38**:7-8, 22, 36, 39
1989-1990, étude, **39**:3; **43**:15-6, 18, 25, 32-3, 39-40, 43, 54-5

Duhamel, Ronald J. (L—Saint-Boniface)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **39**:3

Duplessis, Suzanne (PC—Louis-Hébert; secrétaire parlementaire du ministre des Sciences)
Garde côtière, **41**:12-3, 21, 38-40
Rapports à la Chambre, projet, étude, **40**:24
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **41**:11-3, 21, 38-40

Dye, Kenneth M. (Bureau du vérificateur général)
Bureau du vérificateur général
Budget principal
1989-1990, **3**:4-39; **6**:5-36
1990-1991, **31**:5-35
Budget supplémentaire (C), **27**:6-15
Comptes publics 1987-1988, étude, **7**:5-7, 12-5, 20-3, 26-7, 29, 31, 33, 36-41, 44-7; **8**:4-10, 19-24, 27, 29-30, 33-4, 36-8, 40

Comptes publics—*Suite*
Systèmes comptables principaux—*Suite*
Flux financiers, **24**:26-7
Impôts provinciaux, recouvrement, accords, **24**:22-3
Opérations non budgétaires, **24**:21-2
Pensions de retraite, comptes, **24**:23-4, 27-30
Programmes, dépenses, ventilation, **24**:25-6
Réserves en devises, **24**:27
Revenus, sources, ventilation, **24**:26
Volume I, chapitres 1 et 2, incorporation sous forme de rapport financier simple, possibilité, **8**:16-7
Voir aussi Immobilisations, projets

Conflits d'intérêts. *Voir* Conseil de recherches en sciences humaines—Universités; Conseil des arts du Canada; Gouvernement—Subventions et contributions

Conseil canadien des comités des comptes publics. *Voir* Comité—Voyages

Conseil consultatif sur l'innocuité des aliments
Création, mandat, rôle, **9**:9, 26
Recommandations, Agriculture, ministère, acceptation, **9**:40-2

Conseil consultatif sur l'inspection des viandes. *Voir* Aliments

Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH)
Activités, examen, **34**:17
Administration, budget, comparaison, **34**:18-9
Comités
Spécialistes, répartition, **34**:19-20
Structure, lourdeur, **34**:25-6
Crédits, approbation, **34**:18
Employés et bénévoles, répartition, **34**:31-2
Mandat, structure et objectifs, **34**:4-5, 14-6, 32-3
Plaintes, traitement, **34**:20-2
Subventions, programmes
Approbation, étapes, **34**:16-7
Changements, **34**:33
Décisions, responsables, **34**:29-30
Demandes, nombre et évaluation, **34**:29
Et contributions, comparaison, **34**:29
Gestion, **34**:6-13
Résultats, **34**:23-5, 30-1, 33-5
Vieillissement de la population, fin, **34**:18
Voir aussi sous le titre susmentionné Universités
Universités
Conflits d'intérêts, possibilités, **34**:26-7
Subventions, **34**:26, 28
Visites, déroulement, **34**:27-8
Vérificateur général, recommandations, suivi, **34**:22-3, 28-9
Voir aussi Témoins

Conseil des arts du Canada
Artistes canadiens et étrangers, aide, **35**:8-9, 13-4, 31-2
Budget, évolution, **35**:7-9
Conflits d'intérêts, possibilités, **35**:26
Culture des arts, développement, encouragements, **35**:18-9
Explorations, programme, détails, **35**:28-9
Fonds, cueillette, promotion, **35**:23-4
Indépendance, **35**:19-20, 24
Nominations, processus, **35**:20-1
Objectifs, atteinte, conseil d'administration, rôle, **35**:36

Conseil des arts du Canada—*Suite*
Obligation de rendre compte, **35**:35-7
Oeuvres d'art, banque
Critiques, **35**:16-8
Jurys, durée et sélection, critères, **35**:15, 17-8
Mandat, **35**:6-7
Sélection, processus, **35**:14-5
Oeuvres d'arts, location aux édifices du Parlement, **35**:21-2
Président, nomination, critiques, **35**:24-5, 29, 31
Programmes, évaluation, plan, **35**:22-3
Publications, distribution, **35**:32-3
Subventions
Auteurs et éditeurs, **35**:29-30
Accord de libre-échange, répercussions, **35**:31
Communications, politique, **35**:27-9
Conditions imposées, distinction avec celles du Conseil du Trésor, **35**:37
Décisions
Conseil d'administration, rôle, **35**:26
Critères, **35**:7
Demandes
Évaluation, budget, pourcentage, **35**:26
Nombre, **35**:12-3
Femmes, place, **35**:17-8
Fonctionnement, **35**:10-1, 27, 37-8
Hommes, pourcentage, **35**:18
Répartition, **35**:5-6, 11-2
Utilisation, vérification, **35**:9-10, 38
TPS, implantation, consultations, **35**:35
Vérificateur privé, **35**:4
Voir aussi Témoins

Conseil du Trésor
Activités, améliorations, **28**:25
Président. *Voir* Ministres, déplacement, frais
Voir aussi Bureau du vérificateur général—Ligne téléphonique ouverte, installation; Comité—Documents—Lettre *et* Témoins, comparution, convocation, etc.; Conseil des arts du Canada—Subventions—Conditions imposées, distinction; Ententes de développement économique et régional; Fonction publique 2000; Fonds de développement Canada-Nouvelle-Écosse; Garde côtière—*Louis S. St. Laurent*, brise-glace, modernisation, travaux *et* Navires—Construction ou réparation; Programmes de contribution fédéraux-provinciaux; Témoins

Conseil privé. *Voir plutôt* Bureau du Conseil privé

Constitution. *Voir* Péréquation, programme; Protection civile—Sinistres—Premier ministre

Contrôleur général
Rôle, **8**:12
Voir aussi Comité—Témoins, comparution, convocation, etc.; Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public—Travaux; Défense nationale, ministère—Coûts, établissement, système; Ministères et organismes gouvernementaux—Finances, politiques, application; Ministres, déplacement, frais

Convention de la permanence de l'entreprise
Application, secteurs privé et public, distinction, **3**:17

Comité—*Suite*
Voir aussi Agriculture, ministère—Direction générale de la production et de l'inspection des aliments—Rapports; Autochtones—Rapport; Bureau du vérificateur général; Commission canadienne du blé—Prêts non rentables, recouvrement, risque—Provision, établissement, demande; Fonds de développement Canada-Nouvelle-Écosse—Copies; Information, accès—Refus; Programmes de contribution fédéraux-provinciaux—Imputabilité; Travaux du Comité; Vérificateur général—Comparution, citation ou invitation d'un comité, groupe ou organisme; Vérificateur général, rapport—Observations; Visiteurs au Comité

Comité consultatif sur la petite entreprise. *Voir* Impôt sur le revenu

Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public (CCVOSP)
Travaux, participation, contrôleur général et vérificateur général, 7:12

Commerce
Promotion, passe-droits, **10**:15-6

Commission canadienne du blé
Comptes
Équilibre, **8**:19
Vérificateur, **8**:21
Débiteurs, liste, accessibilité, **8**:21-2
Prêts en souffrance
Défaut de paiements, répercussions, **8**:21; **39**:15-6
Intérêts porté à l'actif, Banque commerciale du Canada et Banque Northlands, comparaison, **8**:20-1
Paiements, calendrier, **8**:33-4
Pologne
Club de Paris, intervention, **8**:36
Situation, **8**:31
Radiation, répercussions sur le déficit, **8**:34-5
Renégociation, fréquence, **8**:33
Prêts non rentables, recouvrement, risque
Évaluation, 7:39-40
FMI et Banque mondiale, processus, application, possibilité, **8**:18
Intérêts, inscription, **8**:19-20
Provision, établissement, demande, **8**:8-10, 27
Comité, recommandations, **8**:28
Voir aussi Bureau du vérificateur général—Vérifications; Société pour l'expansion des exportations—Prêts à des pays souverains—Garanties

Commission de la Fonction publique
Abolition, **36**:8-9; **38**:22-3
Activités, améliorations, **28**:24
Administration, modifications, **36**:9-11
Direction. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Administration
Mandat, rôle, responsabilités, **37**:37-8; **38**:37-40
Voir aussi Fonction publique—Mérite, principe, administration; Témoins

Commission royale d'enquête sur la fonction publique. *Voir plutôt* Fonction publique—Commission royale d'enquête

Communauté économique européenne (CEE). *Voir* Viande—Installations à risques, inspections

Comptes publics
1987-1988
Étude, 7:5-47; **8**:4-41; **14**:5-16
Présentation, forme et contenu, 7:9-10
Rapport à la Chambre, **16**:3-6
Projet, examen, **13**:4
Vérificateur général, réserves, **4**:4-5, 7-8, 10; 7:6-7, 10-3, 18-9, 26-7, 44-7; **8**:6-7, 10-2, 17-8, 39-40; **16**:19-20
1988-1989
Étude, **32**:6-39; **33**:5-28; **34**:4-35; **35**:4-38
Rapport à la Chambre, **40**:3-8
Vérificateur général, réserves, **16**:19-20
Améliorations
Description, 7:7, 19
Processus, **8**:6-7, 10-2, 31-3, 40
Vérificateur général, propos, **39**:5-6
Bureau du contrôleur général
Compétence, exclusions, **23**:15-6
Voir aussi sous le titre susmentionné Finances, ministère *et* Parlement
Clarté, **4**:5
Complexité, **8**:11-6, 38
Comptabilité. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Systèmes comptables principaux
Conventions comptables, modifications, 7:7-8, 11-2
Dépenses fiscales, comptabilité d'exercice, méthode, application, 7:19-20; **8**:40-1
Dynamisme et progression, 7:8-9
Erreurs, **23**:14-6
Finances, ministère, Bureau du receveur général et Bureau du contrôleur général, rôles, 7:7
ICCA, médiateur, rôle, 7:16-7
Modifications. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Améliorations
Parlement, pratiques financières, BCG, compétence, exclusion, **23**:15
Passif éventuel, éléments, montant, inscription, omission, 7:42-3; **8**:7
Pays francophones africains, dette, 672 millions $, radiation, inscription, omission, 7:28-9
Perfectionnement. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Améliorations
Plan des dépenses, partie III, clarté, **23**:21-3
Principes comptables. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Conventions comptables
Rédaction, **4**:4-5
Renseignements
Accès, **19**:27
Communication, 7:8
Représentation inexacte de la réalité, **8**:37-40
Sociétés d'État
Actif et passif, **25**:16-7, 24
Inscription, 7:17-8
Systèmes comptables principaux
Actif et passif, **24**:28-31
Budget, équilibre, possibilité, **25**:21, 23-4
Comptabilité d'exercice, utilisation, 7:17-8
Comptes publics et comptes nationaux, description, points forts et points faibles, **24**:10-6, 19-34; **25**:7-8, 15-6, 21-4
Créances, montants, recouvrement, **25**:17-8
Différences, États-Unis et Grande-Bretagne, **4**:8-9; **25**:18-21

Clark, I.D. (Conseil du Trésor)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **28**:13-9, 24-5, 29-30, 34, 37-8; **29**:5, 7, 9-10, 12-4, 19, 22-5, 27

Clark, T.A.L. (ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources)
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **15**:31-2

Club de Paris. *Voir* Commission canadienne du blé—Prêts en souffrance—Pologne

Cole, John E. (PC—York—Simcoe)
Bureau du vérificateur général, budget principal 1989-1990, **3**:38-9
Comité, séance d'organisation, **1**:9

Colombie-Britannique. *Voir* Protection civile

Comité
Agriculture, ministère, rapport, ébauche, étude, **15**:3-4; **23**:23
Attachés de recherches, services, recours, **1**:9
Audiences, résumé, **38**:5-7
Budget
Adoption, **5**:4-5
Budget des dépenses supplémentaires, **25**:14-5
Comité directeur. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Sous-comité du programme et de la procédure
Déclarations préliminaires soumises à l'avance réputées avoir été lues *in extenso*, 7:5; **8**:5-6
Députés du gouvernement, absence, **37**:16, 26, 46
Documents
Annexion au compte-rendu, **13**:7; **25**:8; **28**:25; **37**:5
Budget supplémentaire (C), annexes, impression, **27**:8
Distribution, **10**:4
Vérificateur général, déclaration préliminaire, **1**:13-4
Lettre datée du 10 décembre 1990 provenant du président du Conseil du Trésor, **42**:5-6
Unilingues, dépôt, autorisation, **11**:33-5
Horaire, conflit avec d'autres comités, **27**:12-3
Interprétation, difficultés, **19**:9-10
Locaux, insatisfaction, **16**:12
Mandat, rôle, **1**:37, 41; **2**:13-4; **4**:7-8; **26**:13-4; **37**:4-5
Membres
Absence, **36**:20
Temps de parole, répartition, **1**:9, 20; **4**:26; **10**:24-5
Voir aussi sous le titre susmentionné Voyages, Conseil canadien des comités des comptes publics, réunion annuelle—Du 9 au 12 juillet 1989 à Edmonton, Alb.
Portée du débat, **3**:27; **5**:20; **6**:26; **11**:40; **18**:25-6; **22**:13, 43-4
Président. *Voir plutôt* Président du Comité
Questions, processus, modalités, **4**:5-6, 12
Renseignements ou documents demandés
Fonds de développement Canada-Nouvelle-Écosse, entente, copies, **1**:30-1; **5**:26-7
Garde côtière, *Louis S. St. Laurent*, brise-glace, modernisation, travaux, situation, évaluation, **43**:49-50
Ministres, déplacement, frais, **19**:17, 19, 33-4
Réponses écrites, demande, **42**:31-2
Séance d'organisation, **1**:6-11
Séances
À huis clos, **2**:4, 15; **11**:3; **13**:4, 28; **15**:8; **16**:10; **17**:3; **18**:3; **19**:3; **21**:7; **22**:3; **24**:8, 36; **27**:3; **31**:3; **38**:3; **39**:3; **40**:24; **41**:3; **42**:3; **43**:13-4; **44**:9
Calendrier, **25**:25-6; **27**:15

Comité—*Suite*
Séances—*Suite*
Compte-rendu, transcription et greffier, copie, conservation, **13**:4
Ordre du jour, précision, **8**:26-7; **11**:3
Tenue et impression des témoignages en l'absence de quorum, **1**:7
Sous-comité du programme et de la procédure
Composition, **1**:8
Rapports
Premier, **1**:12
Deuxième, **3**:4
Troisième, **6**:4-5
Cinquième, 7:3-4
Sixième, **13**:5-7
Septième, **14**:3
Huitième, **15**:3
Neuvième, **16**:12-3
Dixième, **19**:6-7, 33
Onzième, **22**:3-4
Douzième, **23**:3-5; **24**:10
Quatorzième, **27**:5-6
Quinzième, **31**:13
Seizième, **32**:31
Dix-septième, **33**:12
Dix-huitième, **42**:3
Réunions
À huis clos, définition, **1**:8-9
Horaire, **5**:27; **6**:4-5; **39**:36-7
Témoins, comparution, convocation, etc., **1**:10-1; **5**:4; **28**:4-5; **30**:41; **37**:45
Bureau de la Protection civile Canada, **22**:46
Bureau du Conseil privé, **17**:28-9
Bureau du vérificateur général, **17**:29; **27**:12-3; **31**:35
Conseil du Trésor, secrétaire, **2**:5
Contrôleur général, **2**:5
Énergie, Mines et Ressources, ministère, **5**:8
Finances, ministère, **24**:35
Frais de déplacement et de séjour, remboursement, **1**:10
Vérificateur général, **5**:20
Vérificateur général de la Nouvelle-Écosse, **5**:8
Temps de parole
Répartition, **5**:20; **15**:18-9
Voir aussi sous le titre susmentionné Membres
Travaux futurs, **2**:5-15; **11**:3; **14**:5; **17**:5; **19**:3; **22**:3-4; **37**:43-5
Vice-président. *Voir plutôt* Vice-président du Comité
Voyages, Conseil canadien des comités des comptes publics, réunion annuelle
Du 9 au 12 juillet 1989 à Edmonton, Alb., **5**:4
Demande d'autorisation, **1**:12
Rapport à la Chambre, **2**:3
Membres, inscription, **8**:4
Du 8 au 11 juillet 1990 à Saint-Jean, Terre-Neuve, demande d'autorisation, **34**:4

Bureau du vérificateur général (BVG)—*Suite*
Taxe sur les produits et services—*Suite*
Vérification, travaux, augmentation, **31**:7, 10-1
Technologie de pointe, utilisation
Années-personnes, diminution, répercussions, **6**:32
Coûts, diminution. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Technologie de pointe, utilisation—Économies
Économies, **3**:10-1, 31-3; **6**:32
Efficacité, degré, **6**:31-2
Fraudes ou crimes, possibilité, **3**:33-4
Vérificateurs
Équipes, composition et salaires, **6**:8
Voir aussi sous le titre susmentionné Vérifications
Vérification
Commission canadienne du blé, exclusion, **13**:26-7
Coût horaire, **13**:15
Cycles, durée, **3**:14; **16**:27; **31**:27
Diminution, **3**:27-8
Ententes agricoles tripartites, **27**:14
Heures, **6**:16-7, 22, 36
Importance, **13**:12
Impossibilité, exemples, **16**:24-5
Judiciaire, service, projet, **31**:6, 12-3
Problèmes, solutions, suggestions, **16**:33-4
Processus, explication, **5**:20-1; **6**:11-3
Ressources, optimisation, éloignement, **31**:26-7
Secteur privé, association
Coûts, **31**:18
Justification, **31**:15-6
Liste, **27**:13
Mandat, refus, droit, **31**:18-9, 22
Processus, **27**:10-1; **31**:19
Roulement, taux, **31**:15-8
Secteurs privé et public, comparaison, **3**:38-9; **6**:22-4, 29-30
Société du crédit agricole, **13**:26
Sociétés d'État, augmentation, **27**:9
Spéciales, gouvernement, demande, **6**:13
Spécialistes, recours, **5**:22-3
Stagiaires, programme, **13**:20-2
Territoires du Nord-Ouest et du Yukon, travail supplémentaire, **27**:11-2
Vérificateurs provinciaux, rôle, **5**:21-2
Vérification unique, régime, définition, **16**:25
Voir aussi sous le titre susmentionné Financement *et* Ligne téléphonique ouverte, installation—Appels *et* Taxe sur les produits et services
Vidéo, bandes
Présentation, accès, difficultés, **13**:27
Production, coût, évaluation, **6**:32-3
Utilisation
Examen, résultats, **3**:28-9; **13**:27-8
Personnes, nombre, **6**:32
Voir aussi Appendices; Budget—Établissement; Bureau du contrôleur général; Comité—Témoins, comparution, convocation, etc.; Dépenses fiscales—Vérifications; Organismes culturels, vérification; Privatisation; Témoins

Burke, Albert S. (Alliance de la fonction publique du Canada)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **37**:14-5, 21-4, 26

BVG. *Voir* Bureau du vérificateur général

Cabinet
Documents, accès, **1**:15; **5**:27

Cancer. *Voir* Aliments—Risques

Capello, G.G. (Conseil du Trésor)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **28**:38-9; **29**:10-1, 21, 23, 25-6

Capitale nationale, région. *Voir* Ottawa, Ont.

Cappe, Mel (Conseil du Trésor)
Gouvernement, subventions et contributions, contrôle, examen, **26**:4-12, 14-32

Catterall, Marlene (L—Ottawa-Ouest)
Comité, **30**:41; **36**:20; **37**:43-5
Travaux futurs, **39**:3
Commission de la Fonction publique, **37**:37; **38**:37-8
Comptes publics 1988-1989, étude, **32**:19-24
Fonction publique, **29**:5-7, 14, 20, 24-6; **30**:36-7; **36**:35-7; **37**:20, 32; **38**:35-6
Fonction publique 2000, **29**:27; **30**:22, 24-5; **36**:15-8, 26-7, 33-4; **37**:20-3, 25-6, 32; **38**:25-9, 35
Gouvernement, **32**:19-24
Ottawa, Ont., **30**:35
Rapports à la Chambre, projet, étude, **40**:24
Vérificateur général, rapport
1988-1989, étude, **29**:5-7, 14, 20, 23-7; **30**:22, 24-5, 35-7, 41; **36**:15-8, 20, 23, 26-8, 33-7; **37**:19-23, 25-6, 32, 37, 43-5; **38**:3, 25-9, 35-8
1989-1990, étude, **39**:3

CCVOSP. *Voir* Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public

CEE. *Voir* Communauté économique européenne

Chambre des communes
Vérification, processus et portée, **31**:31-2
Voir aussi Ministres, déplacement, frais

Chartrand, Gilbert (PC—Verdun—Saint-Paul)
Assurance-chômage, régime, **16**:33
Bureau du vérificateur général, **16**:33-4
Comptes publics 1987-1988, étude, **14**:9-10
Fonds de développement Canada-Nouvelle-Écosse, **15**:26-7
Gouvernement, prêts, **16**:34-6
Péréquation, programme, **14**:9
Programmes de contribution fédéraux-provinciaux, **14**:9-10
Rapports à la Chambre, projet, étude, **21**:7
Sénat, **16**:34
Vérificateur général, rapport
1987-1988, étude, **15**:26-7; **17**:3
1988-1989, étude, **16**:10, 32-6; **17**:3

Chrétien, Raymond (ministère des Affaires extérieures)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **40**:26-8, 30-5, 37-8, 41, 43-8, 51-4

Clancy, Mary (L—Halifax)
Fonds de développement Canada-Nouvelle-Écosse, **15**:8-11, 19, 27-9
Vérificateur général, rapport 1987-1988, étude, **15**:8-11, 19, 27-9

Bureau du vérificateur général (BVG)—*Suite*
Activités—*Suite*
Décisions, processus, **31**:9-10
Évaluation des programmes, description, **6**:11
Priorités, choix, **6**:7, 36
Agriculture, secteur, travail additionnel, **13**:26
Années-personnes
Besoins, **31**:6-7
Calcul, processus, complexité, **31**:23-5, 27-31
Contrôle, **6**:15-6
Conversion en heures de travail, **13**:14-7
Manipulations, **3**:7-12
Nombre, **6**:10, 13-5, 17, 19, 24; **13**:12-4
Statistiques, **31**:25-6
Voir aussi sous le titre susmentionné Technologie de pointe, utilisation
Budget des dépenses supplémentaires, **13**:8
Budget principal
1989-1990, **3**:4-40; **6**:4-37
Augmentation, **6**:5-6; **13**:9
Fond et forme, modifications, **3**:20-2
Séance d'information, **2**:4
1990-1991, **31**:3, 5-35
Augmentation, **31**:5-6, 32-5
Budget supplémentaire (C), **27**:5-15
Comité, liens, rapports, **1**:14; **2**:12
Coût *per capita*, **3**:35-7
Création, **1**:33
Décision politique, incidence, prévision, dangers, **3**:26-7
Dépenses, modération, programme, participation, **3**:5, 7
DeSouza, Henry, décès, référence, **9**:4-5, 15
Employés
Contractuels, choix, décision, **3**:12-3
Gestionnaires, proportion, **6**:20
Recrutement, rémunération, **6**:10-1
Équilibre et équitabilité, **39**:14-5
Facturation, méthodes, **3**:13-4, 22-4
Financement
Augmentation, demande, justification, **3**:19-20
Formation, programme, compromission, **3**:5-6
Manipulation, **6**:26-7
Plafonnement, **3**:4
Vérifications d'attestation et d'optimisation des ressources, équilibre, **3**:5
Voir aussi sous le titre susmentionné Ligne téléphonique ouverte, installation
Heures de travail
Calcul, **3**:8-10
Supplémentaires, **13**:10-2
Voir aussi sous le titre susmentionné Années-personnes—Conversion
Hommages rendus à la télévision, remerciements, **39**:10
Informations, députés ou comités, demandes, modalités, **5**:13
INTOSAI, IDI, organisations, participation, description, **13**:18-20
Ligne téléphonique ouverte, installation
Administration
Bureau du contrôleur général, viabilité et contraintes, avis juridique, **20**:22
Responsable, identification, **6**:30-1; **20**:22

Bureau du vérificateur général (BVG)—*Suite*
Ligne téléphonique ouverte, installation—*Suite*
Appels
Mécanisme, utilisation, **20**:29
Vérification et décision, responsabilité, **7**:36-7
Bureau du vérificateur général, rôle, **6**:33; **20**:7
Buts, **20**:6-7
Conseil du Trésor, position, **20**:13-4
Consultations, **20**:9, 28-9
Coûts, **20**:29-30
Critères, établissement, **20**:15-7
Décision, responsables, **20**:12-5
Dénonciateurs. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Ligne téléphonique ouverte, installation—Indicateurs
Dénonciations, confidentialité, **20**:8
Échec au crime, programme, comparaison, **20**:20
Efficacité, **20**:8-9
États-Unis, expérience, résultats, **7**:33-5, 41; **20**:9
Financement, **5**:19-20; **13**:7-8
Gaspillage et mauvaise gestion et fraude, cas, distinction, **20**:26-7
Gestion. *Voir plutôt sous le titre susmentionné* Ligne téléphonique ouverte, installation—Administration
Gouvernement, opinion, **7**:33-6
Indicateurs, protection, traitement juridique, **20**:7-8, 10-2, 14, 17-28
Lois, violation, avis juridiques, **20**:9, 18-20, 20-2
Méthode, **5**:18-9; **20**:25-6
Motivations, **20**:5
Opportunité, **3**:6, 15, 30-1
Prévisions budgétaires, inclusion, **13**:8-9
Projet, arrêt, **31**:6
Renseignements personnels, protection, Loi, modifications, répercussions, **7**:35-6; **20**:11-2
Rentabilité, **20**:30
Répercussions, **3**:31-2; **13**:22-6; **20**:23-5
Risques, niveau, explication, **20**:30-2
Mandat, rôle, **1**:23-6, 31-3; **6**:31
Prévisions budgétaires
Imprévus, **13**:9-10
Préparation, **16**:12-3
Projet sino-canadien de formation en vérification, coûts, inclusion, **13**:18
Voir aussi sous le titre susmentionné Ligne téléphonique ouverte, installation
Projet sino-canadien de formation en vérification
Description, participation, **13**:17-8
Voir aussi sous le titre susmentionné Prévisions budgétaires
Projets de loi, examen, **16**:27
Réputation, atteinte, **1**:44-5; **2**:9-10
Sous-traitance
Contrats, rentabilité, **3**:14-5
Définition, explications, **31**:21-2
Politique, réexamen, **31**:19-21
Tarif, moyenne, **13**:15-6
Taxe sur les produits et services
Percepteurs et Vérificateur général, rôles, compatibilité, **3**:15-6
Répercussions, **3**:6

Bellemare, Eugène—*Suite*
Fonction publique, **29**:18-22; **30**:9-12, 35; **36**:21-2; **37**:11-3; **38**:11-2; **39**:12-3
Fonction publique 2000, **30**:37-40; **36**:20-1; **38**:10-1; **39**:11-2
Fonds de développement Canada-Nouvelle-Écosse, **5**:26-7; **11**:26-9, 45-6; **12**:20-2; **15**:21-5
Garde côtière, **41**:15-7, 34-8; **43**:26-8
Gouvernement, **26**:16-9, 21; **32**:9-12, 31-4; **33**:12-8, 26-7
Subventions et contributions, contrôle, examen, **26**:16-9, 21
Gouvernement, prêts, **7**:25, 29; **16**:22-3
Impôt sur le revenu, **39**:27-8; **42**:15-7, 31-2
Johns, Dave, **41**:16
Marine Atlantic, **11**:46; **12**:4
Ministères et organismes gouvernementaux, **40**:53
Ministres, déplacement, frais, **17**:7-10, 23-5; **19**:9-13
Organismes culturels, **16**:21-2
Paiements de transfert, **14**:14-5
Pensions, **24**:17-9
Péréquation, programme, **14**:10-2
Pétrofina, **16**:22
Président du Comité, **1**:7
Procédure et Règlement, **1**:7; **8**:26; **40**:35
Programmes de contribution fédéraux-provinciaux, **11**:25-6
Protection civile, **22**:10-2, 33-6, 42-6
Rapports à la Chambre, projet, étude, **21**:7; **40**:24
Services d'utilité, **16**:23
Taxe d'accise, Loi, **18**:14
Taxe de vente, **18**:11-3, 26-7
Taxe sur les produits et services, **18**:26-7
Vérificateur général, **1**:35-7; **2**:8-9; **13**:5; **17**:10
Vérificateur général, rapport
1987-1988, étude, **1**:35-7; **4**:5-7; **5**:4-5, 18-20, 26-7; **9**:26-7; **10**:15-6, 24-6; **11**:25-9, 45-6; **12**:4, 20-2; **13**:5, 7; **15**:18, 21-5; **17**:3; **20**:12-5
1988-1989, étude, **16**:10, 21-3; **17**:3, 7-10, 23-5; **18**:11-4, 26-8; **19**:9-13; **22**:10-3, 33-6, 42-6; **29**:18-22; **30**:9-12, 35, 37-40; **36**:9-11, 20-3; **37**:11-3; **38**:3, 10-2, 39
1989-1990, **39**:3, 11-3, 26-8; **40**:24, 29-31, 35, 45-7, 53-4; **41**:3, 15-7, 34-8; **42**:3, 15-7, 29, 31-2; **43**:26-8, 36
Vice-président du Comité, **1**:7
Volaille, **10**:25-6
Voir aussi Président du Comité—Présidents suppléants, nomination

Belsher, Ross (PC—Fraser Valley-Est; secrétaire parlementaire du ministre des Transports)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **44**:9

Berg, Catherine (Conseil des arts du Canada)
Comptes publics 1988-1989, étude, **35**:30, 35

Bjornson, David (PC—Selkirk)
Bureau du vérificateur général, budget principal 1989-1990, séance d'information, **2**:4

Blackburn, Derek (NPD—Brant)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **39**:3

Blaikie, Bill (NPD—Winnipeg Transcona)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **39**:3

Boisvert, Pierre (ministère des Transports)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **41**:28-9, 32-5; **43**:21-2, 38-9, 46-8, 50-2, 54-5

Boudria, Don (L—Glengarry—Prescott—Russell)
Vérificateur général, rapports
1988-1989, étude, **16**:10
1989-1990, étude, **39**:3

Brise-glace *Louis S. St. Laurent*. *Voir* Garde côtière—*Louis S. St. Laurent*

Brise-glaces. *Voir* Garde côtière

Brown, Peter (Conseil des arts du Canada)
Comptes publics 1988-1989, étude, **35**:4-5, 9-10, 18, 23, 26-30, 32-8

Budget
Conventions comptables, modifications, **7**:5-7
Établissement, Bureau du vérificateur général, rôle, **1**:20
Partie III
Compréhension, structure, modifications, **23**:24-7; **36**:22-3
Lacunes, **23**:30-1
Terminologie, cohérence, **1**:20-1
Voir aussi Comptes publics—Systèmes comptables principaux; Garde côtière—*Louis S. St. Laurent*, brise-glace, modernisation, travaux—Coûts

Bureau de la Protection civile Canada (PCC)
Bureaux régionaux, directeurs, adresses, liste, **22**:36
Création, mandat, **22**:5-8, 41
Forces armées, collaboration, relations, **22**:27, 31
Formation, possibilités, aperçu, **22**:47
Implication, **22**:12
Installations, visite, invitation, **22**:47
Situations d'urgences à l'étranger, rôle, **22**:12-3
Voir aussi Appendices; Comité—Témoins, comparution, convocation, etc.; Protection civile—Sinistres—Nucléaires; Témoins

Bureau des services de vérification. *Voir* Approvisionnements et Services, ministère

Bureau du Commissaire à la protection de la vie privée. *Voir* Témoins

Bureau du Conseil privé
Greffier, comparution, précédent historique, **17**:6
Voir aussi Comité—Témoins, comparution, convocation, etc.; Fonction publique—Pouvoirs—Concentration; Fonction publique 2000; Témoins

Bureau du contrôleur général (BCG)
Activités, examen, **23**:5-32
Bureau du vérificateur général, rapports, relations, **23**:12
Divisions et subdivisions, **23**:6-8
Évaluations de programmes, **23**:12-4
Obligation de rendre compte, **23**:8-9
Ressources, insuffisance, **8**:12
Voir aussi Bureau du vérificateur général—Ligne téléphonique ouverte, installation—Administration; Comptes publics; Programmes de contribution fédéraux-provinciaux—Accords subsidiaires—Conformité; Témoins

Bureau du receveur général. *Voir* Comptes publics—Finances, ministère

Bureau du vérificateur général (BVG)
Activités
Accroissement, justification, **6**:6; **31**:7-9

Aliments—*Suite*
Risques
Analyse, étude, délai, **10**:13-4
Cancer, **9**:37
Contamination, augmentation, **9**:32-3
Définition, **5**:22-4
Produits chimiques, public, perception, **10**:14-5
Salmonelle, groupe consultatif, rapport, **9**:40-2
Tolérance, seuils, règlement, application, structure, **10**:28

Alliance de la fonction publique du Canada. *Voir* Appendices; Fonction publique 2000; Témoins

Anderson, Edna (PC—Simcoe-Centre)
Vérificateur général, rapports
1988-1989, étude, **16**:10
1989-1990, étude, **39**:3

Animaux, santé, programme
Renommée mondiale, **5**:15

APASE. *Voir* Association professionnelle des agents du service extérieur

APECA. *Voir* Agence de promotion économique du Canada Atlantique

Appendices
Alliance de la fonction publique du Canada, mémoire, **37A**:41-78
Bureau de la Protection civile Canada, lettre et renseignements, **24A**:32-51
Bureau du vérificateur général, lettre datée du 20 avril 1990, **43A**:8-15
Finances, ministère, présentation intitulée *Les deux principaux systèmes comptables du gouvernement fédéral*, **24A**:52-65
Partie II, **25A**:9-16
Gouvernement, réponses, **44A**:26-52
Vérificateur général, commentaires d'introduction, **13A**:7-12

Approvisionnements et Services, ministère (MAS)
Bureau des services de vérification, réputation, baisse, **4**:28
Contrats, vérifications, **5**:24-5
Marchés, vérification, processus, insuffisance, **1**:18; **4**:21

Arctique. *Voir* Garde côtière

Arsenaux canadiens Limitée. *Voir* Munitions, approvisionnement, programme

Arts
TPS, répercussions, **35**:33-5

Association des économistes, sociologues et statisticiens (AESS). *Voir* Fonction publique 2000; Témoins

Association professionnelle des agents du service extérieur (APASE)
Membres, nombre, **36**:45
Voir aussi Fonction publique 2000; Témoins

Assurance-chômage, régime
Paiements en trop, recouvrement, suivi, lenteur, **16**:33
Prestataires, travail, marché, réintégration, difficultés, **4**:22
Relevés d'emploi, erreurs, répercussions, **4**:21
Voir aussi Fonction publique—Fonctionnaires canadiens en poste à l'étranger—Conjoints

Atlantique, région. *Voir* Fonds de développement Canada-Nouvelle-Écosse—Projets—Sheet Harbour, route et parc industriel

Attewell, Bill (PC—Markham—Whitchurch—Stouffville)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **16**:10

Australie. *Voir* Nouvelle-Zélande—Libre-échange

Autochtones
Aide à l'éducation postsecondaire, programme, **5**:10-3
Comptables agréés, absence **5**:12
Rapport du Comité (cinquième) daté du 16 mars 1987, recommandations, suite, **5**:26
Traités, vérifications, vérificateur général, pouvoirs, **5**:25-6

Baker, George S. (L—Gander—Grand Falls)
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **39**:3

Banque commerciale du Canada. *Voir* Commission canadienne du blé—Prêts en souffrance—Intérêts

Banque d'oeuvres d'art. *Voir* Conseil des arts du Canada

Banque mondiale
Canada, gouvernement, déboursés, **8**:31
Voir aussi Commission canadienne du blé—Prêts non rentables, recouvrement, risque—FMI

Banque Northlands. *Voir* Commission canadienne du blé—Prêts en souffrance—Intérêts

Banques. *Voir plutôt* Institutions financières

BCG. *Voir* Bureau du contrôleur général

Bean, Daryl (Alliance de la fonction publique du Canada)
Vérificateur général, rapport 1988-1989, étude, **37**:4-14, 16-26

Bellemare, Eugène (L—Carleton—Gloucester; président suppléant)
Affaires extérieures, ministère, **40**:29-31, 45-7, 54
Agriculture, ministère, **10**:16
Aliments, **9**:26-7
Budget, **23**:24-5, 27; **36**:22-3
Bureau de la Protection civile Canada, **22**:12-3
Bureau du contrôleur général, activités, examen, **23**:24-5, 27
Bureau du vérificateur général, **5**:18-9; **6**:5-8, 30-1; **20**:12-5; **31**:27-31
Budget principal 1989-1990, **6**:5-9, 30-1
Séance d'information, **2**:4
Budget principal 1990-1991, **31**:3, 27-31
Cabinet, **5**:27
Comité, **1**:8-11; **4**:5-6; **5**:20; **8**:26; **10**:24-5; **15**:18; **25**:25; **32**:31; **36**:20
Séance d'organisation, **1**:6-11
Travaux futurs, **2**:8-9; **11**:3; **19**:3; **22**:3; **39**:3
Commerce, **10**:15
Commission de la Fonction publique, **36**:8-11; **38**:39
Comptes publics, **4**:7; **7**:26, 28-9; **8**:12-5; **24**:27, 31
1987-1988, étude, **7**:25-9; **8**:12-5, 26, 41; **14**:10-2, 14-5
1988-1989, étude, **32**:9-12, 31-6, 38; **33**:12-8, 25-7; **34**:29-34; **35**:18-22, 29-33, 37-8
Conseil de recherches en sciences humaines, **34**:29-34
Conseil des arts du Canada, **35**:18-22, 29-33, 37-8
Déficit, présentation, différentes façons, méthodologie et critères, examen, **24**:17-9, 27, 31; **25**:25
Financement des programmes établis, **14**:15

Abattoirs
Inspections, fonctionnement, **9**:35

Accord de libre-échange. *Voir* Conseil des arts du Canada—Subventions—Auteurs et éditeurs

Accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels, régimes. *Voir plutôt* Régimes d'accroissement des pouvoirs et responsabilités ministériels

ACDI. *Voir* Agence canadienne de développement international

Adams, Eric R. (recherchiste pour le Comité)
Bureau du vérificateur général, budget principal
1989-1990, séance d'information, **2**:4
1990-1991, **31**:3
Comité, travaux futurs, **11**:3
Vérificateur général, rapport 1989-1990, étude, **40**:24; **42**:3

AÉP. *Voir* Aide à l'éducation postsecondaire, programme

Aéroport Pearson. *Voir* Aliments—Production et inspection

AESS. *Voir* Association des économistes, sociologues et statisticiens

Affaire *Vanguard*. *Voir* Taxe de vente

Affaires extérieures, ministère
Activités, révision, opération, **40**:28
Communications, réseau, **40**:42
Employés, avances financières
Abus, fraudes, **40**:37-8
Avances personnelles, distinction, **40**:36
Députés et sénateurs, **40**:54
Données, base, mise à jour, **40**:41
Intérêts, imposition, **40**:48
Mesures correctives, mise en oeuvre, **40**:36-7, 41-2, 44-5, 54
Politique, énoncé, **40**:32, 35
Raisons, description, **40**:31-2
Remboursement, **40**:27-36, 46-8
Finances, gestion et contrôle, processus, **40**:26-7
Informatique, matériel, **40**:42
Postes à l'étranger
Affectations, permutations, coûts et durée, **40**:51-3
Pouvoirs, décentralisation, **40**:43-6
Rapport à la Chambre, **43**:8-12
Vérifications internes, rapports, vérificateur général, examen, **40**:40-1
Voir aussi Témoins

Affaires indiennes et Nord canadien, ministère (MAINC)
Progrès, rapports périodiques, **4**:26-7
Responsabilités, délégation, évolution, processus, **4**:19-20

Agence canadienne de développement international (ACDI)
Contrats, administration, pratiques
Amélioration, suggestions, **4**:29
Anomalies, **4**:15-6

Agence de promotion économique du Canada Atlantique (APECA)
NsCD, projet, vérification, résultats, **39**:28-31

Agriculture. *Voir* Bureau du vérificateur général

Agriculture, ministère
Direction générale de la production et de l'inspection des aliments
Employés
Dévouement, **10**:36
Et financement, augmentation, **10**:14
Formation, **9**:11
Nombre, transfert, **9**:15-9; **10**:27
Image auprès du public, **9**:36-7
Impartition, utilisation, **9**:25-6
Inspecteurs
Formation, **10**:16-7
Restriction, **9**:15
Vétérinaires, transformation, **10**:16
Rapport à la Chambre, **16**:6-9
Rapports d'étape, Comité, accessibilité, **10**:5
Relations de travail, absentéisme, taux, griefs, **9**:11-4
Voir aussi Aliments—Production et inspection; Comité; Conseil consultatif sur l'innocuité des aliments—Recommandations; Témoins

Aide à l'éducation postsecondaire, programme (AÉP). *Voir* Autochtones

***Alar*.** *Voir* Pesticides

Aliments
Assurance des facteurs de production, années-personnes, affectation, **9**:16-7
Conseil consultatif sur l'inspection des viandes, rapport, recommandations, application, **9**:31-2
Document intitulé *Strategy Paper on Chemical and Biological Testings,* accessibilité, **10**:4
Échantillonnages
Fonctionnement et nombre, **9**:33-5
Résidus, présence et facteur saisonnier, **10**:32-3
Entreprises de fabrication, innocuité, garanties, mesures, **9**:14-5
Exportations, **9**:8
Innocuité
Années-personnes, affectation, **9**:16; **10**:20-1
Assurance raisonnable, expression, réalité et évaluation, **10**:29-30
Garantie et coût, **9**:24-5
Redressement, mesures, dates cibles, **10**:5, 28-9
Responsabilités, répartition avec les provinces, **9**:38-9
Système, crédibilité, **9**:28-30
Voir aussi sous le titre susmentionné Entreprises
Inspecteurs, examens médicaux, **9**:33-4
Inspections sensorielles, fonctionnement, **9**:22-4; **10**:33-4
Maladies, signalement, **9**:39-40
Pesticides, résidus, contrôle, **9**:35-6
Production et inspection
Aéroport Pearson, compacteur à déchets, photo, **9**:27-8
Agriculture, ministère, rôle, description, **9**:8-11
Public, confiance, **9**:26-7
Recommandations, **9**:6-7
Systèmes internationalement reconnus, **9**:8
Vérificateur général, recommandations
Agriculture, ministère, réaction, **9**:26
Suivi, **9**:9
Vérification, **1**:18-9; **4**:15; **5**:14; **9**:5-6, 11; **10**:30-2

INDEX

COMITÉ PERMANENT DE LA CHAMBRE DES COMMUNES

DEUXIÈME SESSION—TRENTE-QUATRIÈME LÉGISLATURE

DATES ET FASCICULES

—1989—

Avril: le 20, f.1.

Mai: le 9, f.1; le 11, f.2; le 18, f.3; le 23, f.4; le 25, f.5; le 30, f.6.

Juin: le 6, f.7; le 8, f.8; le 13, f.9; le 20, f.10; les 22 et 26, f.11; le 27, f.12.

Octobre: le 5, f.13; le 12, f.14; le 19, f.15; les 24 et 26, f.16; le 31, f.17.

Novembre: les 7 et 9, f.17; le 23, f.18.

Décembre: les 5 et 7, f.19; le 12, f.20; le 19, f.21.

—1990—

Janvier: le 30, f.22.

Février: le 1er, f.22; le 8, f.23.

Mars: le 8, f.24; le 13, f.25; le 15, f.26; le 20, f.27; le 22, f.28; le 27, f.29; le 29, f.30.

Avril: les 3 et 5, f.31; les 24 et 25, f.32.

Mai: le 2, f.33; le 29, f.34; le 30, f.35.

Juin: le 5, f.36; le 6, f.37; les 12 et 13, f.38.

Octobre: les 30 et 31, f.39.

Novembre: le 1er, f.39; les 6, 20 et 21, f.40; les 27 et 28, f.41.

Décembre: les 5 et 11, f.42; les 12 et 18, f.43.

—1991—

Avril: le 11, f.44.

GUIDE DE L'USAGER

Cet index est un index croisé couvrant des sujets variés. Chaque fascicule est enregistré selon la date et cette référence se trouve à la page suivante.

L'index contient l'analyse des sujets et les noms des participants. Chaque référence apparaît sous les deux rubriques afin de faciliter l'accès par le nom de l'intervenant ou par le sujet. Les chiffres qui suivent les titres ou sous-titres correspondent aux pages indexées. Certains sujets d'importance font aussi l'objet de descripteurs spéciaux.

Les noms des intervenants et les descripteurs sont inscrits dans un ordre alphabétique. Certaines entrées relatives à la législation sont indexées chronologiquement.

Une entrée d'index peut se composer d'un descripteur en caractères gras et d'un ou de plusieurs sous-titres tels que:

Impôt sur le revenu
Agriculteurs
Gains en capital

Les renvois à un premier sous-titre sont indiqués par un long trait.

Gains en capital. *Voir* Impôt sur le revenu—Agriculteurs

Les abréviations et symboles que l'on peut retrouver dans l'index sont les suivants:

1re, 2e, 3e l. = première, deuxième, troisième lecture. A. = appendice. Am. = amendement. Art. = article. Chap. = chapitre. Dd. = ordre de dépôt de documents. Déc. = déclaration. M. = motion. Q.F. = question au *Feuilleton*. Q.o. = question orale. R.g. = réponse du gouvernement. Rés. = résolution. S.C. = Statuts du Canada. S.r. = sanction royale.

Affiliations politiques:

BQ	Bloc Québécois
Cons. Ind.	Conservateur indépendant
Ind.	Indépendant
L	Libéral
NPD	Nouveau parti démocratique
PC	Progressiste conservateur
Réf.	Parti réformiste du Canada

Pour de plus amples renseignements, veuillez vous adresser au Service de l'index et des références (613) 992-7645. Télécopieur (613) 992-9417

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition, Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from Canada Communication Group — Publishing, Supply and Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

065220043



CANADA

INDEX

DU

COMITÉ PERMANENT DES

Comptes publics

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicules nos 1–44 • 1989–1991 • 2e Session • 34e Législature

MAY 2 0 1992